

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Arlindino Nogueira Silva Neto

**MODELO CONCEITUAL DE VERIFICAÇÃO DO
ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS,
DE TI E DE COMÉRCIO ELETRÔNICO POR MEIO DO PERFIL
DO *SITE WEB* DA ORGANIZAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Florianópolis
2004**

Arlindino Nogueira Silva Neto

**MODELO CONCEITUAL DE VERIFICAÇÃO DO
ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS,
DE TI E DE COMÉRCIO ELETRÔNICO POR MEIO DO PERFIL
DO *SITE WEB* DA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção de título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão de Negócios
Profa. Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dra.

**Florianópolis
2004**

Arlindino Nogueira Silva Neto

**MODELO CONCEITUAL DE VERIFICAÇÃO DO
ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS,
DE TI E DE COMÉRCIO ELETRÔNICO POR MEIO DO PERFIL
DO *SITE WEB* DA ORGANIZAÇÃO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção de título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de fevereiro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Programa

Professores que compuseram a banca examinadora:

Profa. Dra. Ilse Maria Beuren
Orientadora

Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz

Prof. Dr. Gerson Rizzatti

Florianópolis, 2004

*À minha estrelinha Lara, fonte de luz.
À minha companheira Martha, fonte de incentivo.
À minha mãe Mirtes, fonte de amor.*

AGRADECIMENTO

Esta dissertação leva a minha assinatura, mas é fruto do estímulo, apoio, orientação e confiança de um número imenso de pessoas, maioria das quais o nome não apareceria em suas páginas, se não fosse esta, de agradecimento. A vocês dedico todo meu sentimento de gratidão e respeito.

Luis Paulo Santos e Sheizi Calheira. Prof. Sóstenis Sales e Profa. Sônia Gomes.

Prof. Antônio Diomário de Queiroz e Profa. Ilse Maria Bueren.

Paula Oliveira, João Ramalho e Alda de Jesus. Eurípedis Ribeiro e Andréa Araújo.

Neiva, Meri, Servilho, Sidinei e Rafael.

Prof. Gregório Varvaks, Prof. Álvaro Lezana e Profa. Aline Abreu.

Cássia Lima, Joseane Pontes, Ângela Pinheiro, Orion Platt, Deisy Igarashi, Andréa Deux, Rosimere Porton e André Longary.

Minhas irmãs, irmãos, sobrinhos, tios, primos e pai.

Meus avós, Arlindino, Judite e Gildete. Neyde e Tia Nair.

Obrigado à Macedo Koerich, nas pessoas de Marcello Ramalho, Leonardo Amaral, Frederico Mourão e Bruno Guimarães; e à Embracon Contabilidade, na pessoa de Walter Cruz.

*E aprendi que se depende sempre
de tanta, muita, diferente gente.
Toda pessoa sempre é as marcas
das lições diárias de outras tantas pessoas.
É tão bonito quando a gente sente
que a gente é tanta gente
onde quer que a gente vá.
É tão bonito quando a gente entende
que nunca está sozinho
por mais que pense estar.
É tão bonito quando a gente pisa firme
nessas linhas que estão
nas palmas de nossas mãos.
É tão bonito quando a gente vai à vida
nos caminhos onde bate
bem mais forte o coração.*

Luiz Gonzaga Jr.

*Para ser grande, sê inteiro.
Nada teu exagera ou exclui.
Sê todo, em tudo.
Põe tudo quanto és,
no mínimo que fazes.
É assim que a lua toda
brilha no lago todo.
Porque alta,
vive.*

Fernando Pessoa

RESUMO

SILVA NETO, Arlindino Nogueira. Modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico por meio do perfil do *site web* da organização, 2004, 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

Este trabalho propõe um modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* de determinada organização. A justificativa para o desenvolvimento do referido modelo está na defesa, presente na literatura, de que o alinhamento estratégico entre as três dimensões consideradas constitui-se em um dos fatores primordiais que contribuem para a performance satisfatória de uma iniciativa de comércio eletrônico. O trabalho inicia-se com a fundamentação teórica, contextualizando a contribuição do conceito de desenvolvimento e alinhamento estratégico entre os negócios, a TI e o comércio eletrônico. Para cada uma dessas dimensões estratégicas, discorre-se sobre seus principais conceitos, sua evolução e contribuição para o ambiente organizacional. Apresentam-se a tipologia das organizações e a classificação dos *sites web* de comércio eletrônico, como base para o desenvolvimento do modelo proposto. O modelo considera que há uma relação entre a tipologia das organizações e a classificação dos *sites web* de comércio eletrônico e que, a partir da definição dos componentes e funções presentes no *site web*, pode-se verificar se há adequação deste à tipologia da organização e, por conseguinte, o alinhamento entre as três dimensões estratégicas consideradas. Após a aplicação do modelo proposto, concluiu-se que o alinhamento estratégico entre negócio, TI e comércio eletrônico pode ser verificado por meio do perfil geral do *site web* da organização.

Palavras-chaves: estratégias de negócios, estratégia de TI, estratégia de comércio eletrônico.

ABSTRACT

SILVA NETO, Arlindino Nogueira. Modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico por meio do perfil do *site web* da organização, 2004, 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

This paper proposes a conceptual model of an alignment verification between the strategies of business, information technology and e-commerce, through the web site profile of a specific organization. The justification for the development of the referred model is present in the literature, which defends that the alignment strategy among the three considered dimensions constitutes one of the primordial facts that contributes to the satisfactory performance of an e-commerce initiative. This paper begins with the theoretic basis, including the contribution of the development and alignment concepts between business, IT and e-commerce. For each one of these strategic dimensions, this paper discusses the main concepts, its evolution and contribution for the organizational environment. It presents the organization typologies and a classification of the e-commerce web-sites, as a base for the development of the proposed model. The model considers that there's a relation between the organizations typology and the classification of the e-commerce web sites and that, considering the definition of the components and functions used in the web site, it is possible to verify if there is an adequateness of this model with the organizational typology and, consequently, the alignment between the three strategy dimensions considered. After the application of the proposed model, this paper may conclude that the strategic alignment between business, IT and e-commerce can be verified by the organization's general web site profile.

Key Words: business strategy, IT strategy, e-commerce strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da metodologia da pesquisa.....	27
Figura 2 – Convergência da informática e das telecomunicações.....	46
Figura 3 – Alinhamento das estratégias de negócios e de tecnologia de informação.....	49
Figura 4 – Modelo de equilíbrio organizacional.....	50
Figura 5 – Utilização de aplicações de infraestrutura de comércio eletrônico	57
Figura 6 – Etapas para o desenvolvimento de uma estratégia de comércio eletrônico.....	61
Figura 7 – Modelo de análise das práticas de comércio eletrônico (CE)	62
Figura 8 – Modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócio, TI e comércio eletrônico, por meio do perfil do <i>site web</i> da organização	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas de pensamento sobre formulação de estratégia	36
Quadro 2 – Setores econômicos e seus elementos estratégicos genéricos	42
Quadro 3 – Conceitos de tecnologia da informação.....	44
Quadro 4 – Categorias de relações estabelecidas no comércio eletrônico	55
Quadro 5 – Funções de um <i>site web</i> de comércio eletrônico.....	68
Quadro 6 – Componentes relacionados às funções de um <i>site web</i>	69
Quadro 7 – Nível de desenvolvimento de uma função desempenhada por um <i>site web</i> de comércio eletrônico	70
Quadro 8 – Classificação dos <i>sites web</i> de comércio eletrônico.....	71
Quadro 9 – Relação entre setores econômicos e classes de <i>site web</i> de comércio eletrônico.....	76
Quadro 10 – Itens relacionados aos elementos do modelo de verificação proposto	81
Quadro 11 – Itens das estratégias de negócios da Macedo Koerich.....	88
Quadro 12 – Itens da estratégia de TI da Macedo Koerich	89
Quadro 13 – Itens da estratégia de comércio eletrônico da Macedo Koerich.....	90
Quadro 14 – Itens das estratégias de negócios da Embracon Contabilidade.....	97
Quadro 15 – Itens da estratégia de TI da Embracon Contabilidade	98
Quadro 16 – Itens da estratégia de comércio eletrônico da Embracon Contabilidade	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Desempenho das funções desenvolvidas no site web da Macedo Koerich S.A. 91

Tabela 2 Desempenho das funções desenvolvidas no *site web* da Embracon Contabilidade 100

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE TABELAS.....	11
SUMÁRIO	12
1 INTRODUÇÃO	15
1.1. Tema e problema	17
1.2. Objetivos	18
1.3. Justificativa do estudo	18
1.3.1. Origem do trabalho.....	19
1.3.2. Relevância da abordagem.....	21
1.3.3. Relação com a Engenharia de Produção.....	23
1.4. Metodologia da pesquisa	24
1.4.1. Tipologia da pesquisa	25
1.4.2. Instrumentos da pesquisa e coleta e análise dos dados	28
1.4.3. Delimitações da pesquisa.....	29
1.4.4. Limitações metodológicas da pesquisa.....	31
1.5. Organização do trabalho.....	32

2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	34
2.1.	Estratégias de negócios.....	34
2.1.1.	Delineamento estratégico da organização	38
2.1.2.	Direcionadores de planejamento estratégico.....	39
2.1.3.	Tipologia e estratégias das organizações e seus elementos estratégicos	40
2.2.	Estratégia de Tecnologia da Informação (TI).....	44
2.2.1.	Conceito e evolução da TI	44
2.2.2.	O impacto da TI sobre as organizações	45
2.2.3.	Alinhamento entre as estratégias de negócios e a estratégia de TI.....	48
2.3.	O comércio eletrônico impulsionado pela Internet	51
2.3.1.	Definição de comércio eletrônico.....	52
2.3.2.	Abrangência do comércio eletrônico	54
2.3.3.	O comércio eletrônico em uma estratégia de TI.....	56
2.3.4.	Desenvolvimento estratégico de comércio eletrônico.....	59
2.4.	O <i>site web</i> de comércio eletrônico.....	64
2.4.1.	Conceito de <i>site web</i> de comércio eletrônico.....	64
2.4.2.	Aplicações de um <i>site web</i> de comércio eletrônico.....	65
2.4.3.	Funcionalidades e classificação dos <i>sites web</i> de comércio eletrônico.....	67
3	MODELO CONCEITUAL DE VERIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS, DE TI E DE COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	74
3.1.	Considerações iniciais à proposição do modelo	74
3.1.1.	Tipologia das organizações e classes de <i>site web</i> de comércio eletrônico	75
3.1.2.	Concepção de modelo	77

3.2. Visão geral do modelo de verificação de alinhamento estratégico	79
3.3. Etapas de execução do modelo.....	81
4 APLICAÇÃO DO MODELO EM DUAS ORGANIZAÇÕES DO ESTADO DE SANTA CATARINA	84
4.1. O caso da MACEDO KOERICH S.A.	86
4.1.1. Identificação das dimensões estratégicas	88
4.1.2. Execução das etapas propostas no modelo	91
4.1.3. Análise dos resultados	94
4.2. O caso da EMBRACON CONTABILIDADE.....	95
4.2.1. Identificação das dimensões estratégicas	99
4.2.2. Execução das etapas propostas no modelo	100
4.2.3. Análise dos resultados	103
4.3. Análise da aplicabilidade do modelo.....	104
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	107
5.1. Conclusões.....	107
5.2. Recomendações	111
REFERÊNCIAS.....	114
GLOSSÁRIO.....	119
APÊNDICES.....	125

1 INTRODUÇÃO

*"O possível é exatamente como o real,
só lhe falta a existência."*

Pierre Lévy

As organizações herdaram conceitos e estruturas de comando e controle das administrações militares e religiosas, os quais foram adaptados pela teoria da administração, para apoiar as necessidades da era industrial. No entanto, nos últimos anos presenciou-se uma transição para a era da informação e da necessidade de movimentos integrados em busca de novas estruturas organizacionais, novas estratégias empresariais e novas tecnologias.

O novo ambiente empresarial é fundamentalmente baseado no ambiente digital, conforme Albertin (2000), que tem como componente básico as redes digitais de transmissão de dados. A importância dessas estruturas é justificada pela necessidade de substituição dos modelos antigos de empresa por modelos que levem à criação de comunidades de negócios, e nos quais haja cooperação, gestão do conhecimento, trabalho em equipe e busca por alto desempenho.

De acordo com Tapscott (1997, p. 12), "a economia para a Era da Inteligência em rede é uma economia digital". Esta afirmação vem ao encontro da compreensão de que na economia tradicional, o fluxo de informações era físico: dinheiro, cheques, faturas, notas de expedição, relatórios, reuniões face a face, mapas, fotografias. Entretanto, na nova economia, a informação torna-se digital, traduzida em *bits* armazenados em computadores e correndo na velocidade da luz através das redes.

As inovações tecnológicas, assim como as inovações organizacionais, surgiram de maneira acentuada, principalmente na última década desse século. Entende-se aqui inovação tecnológica como a utilização do conhecimento de novas formas de produzir e comercializar bens

e serviços, e inovações organizacionais, como a introdução de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços (LASTRES e FERRAZ 1999).

No ambiente competitivo dos negócios, as empresas necessitam de meios cada vez mais ágeis e eficientes de acesso e processamento das informações, bem como, utilizar novos canais de comercialização dos seus bens e serviços e de meios mais efetivos de circulação das informações: externamente, entre clientes, fornecedores e parceiros; internamente, entre seus funcionários.

A implicação que surge a partir destes fatos, conforme Andrade (2002), é a de que todo o mundo corporativo terá de ser repensado, reestruturado e reinventado, desde as relações com empregados e fornecedores, até as estratégias, formas de organização, liderança e práticas operacionais. Afirmar ainda que, hoje, informação, tecnologia e o fluxo de informação afetam a empresa, sua organização e os agentes produtivos em torno dela.

Castilho Júnior e Lucht (2003) afirmam que a Tecnologia da informação (TI) tornou-se um instrumento essencial nesta transformação, otimizando estruturas existentes, apoiando novas estruturas organizacionais, potencializando o relacionamento pela troca de informação e até mesmo criando novas oportunidades de negócio.

O comércio eletrônico, entendido como um novo canal de realização do processo comercial, constitui-se numa alavanca de redefinição do ambiente de negócios pela TI, potencializando o relacionamento dentro da organização, entre organizações e entre estas e o consumidor.

Todos estes fatos, em conjunto, impõem à organização a definição de estratégias que promovam níveis de competitividade mais elevados. É fundamental que, tanto os negócios, quanto a adoção de tecnologias de informação, assim como a presença da organização no mundo digital, sejam pensados sob uma perspectiva estratégica.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante da evolução ocorrida no ambiente organizacional, as orientações, ações e políticas estratégicas definidas para os negócios, para a TI e para a presença da organização nas redes virtuais necessitam estar alinhadas, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos satisfatoriamente.

O alinhamento estratégico é considerado por vários autores, de acordo com Brodbeck (2001), como sendo o responsável por promover o ajuste contínuo entre as necessidades de negócio, o devido suporte da TI e os esforços relacionados ao comércio eletrônico. Este último, tem como principal ação a presença da organização na rede mundial Internet, por meio de um *site web* que apresenta um conjunto de componentes e funcionalidades, que refletirão o alinhamento entre estas três dimensões estratégicas: negócio, TI e comércio eletrônico.

A presença de uma organização na Internet, numa iniciativa de comércio eletrônico, não deve se dar, simplesmente, por uma tendência contemporânea imperativa, um modismo. Precisa fazer parte de um conjunto de ações estratégicas que se originem de uma visão ampla das oportunidades presentes na grande rede. Assim, esta presença deve refletir, por meio dos componentes e funcionalidades do *site web* da organização, esta visão estratégica do comércio eletrônico.

Justifica-se o desenvolvimento de modelos e sistemáticas de verificação e avaliação dos níveis de alinhamento entre as três dimensões estratégicas descritas, na medida que tal alinhamento é admitido pela literatura como um dos fatores de sucesso de uma iniciativa de comércio eletrônico, por parte de uma organização.

Diante do exposto, o presente estudo buscou resposta ao seguinte problema de pesquisa:

como verificar o alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico de uma organização por meio do perfil do seu site web, determinado pelas funcionalidades e componentes disponibilizados?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico por meio do perfil do *site web* da organização, determinado pelas funcionalidades e componentes disponibilizados.

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- ?? levantar os principais conceitos de estratégias de negócios, estratégia de TI e estratégia de comércio eletrônico;
- ?? demonstrar as configurações do modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico; e
- ?? aplicar o modelo proposto, por meio de um estudo de caso, em duas organizações do Estado de Santa Catarina.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nesta seção, contemplam-se a justificativa para o desenvolvimento do presente estudo, que apresenta a origem do trabalho, a relevância da abordagem e a relação do estudo com a Engenharia de Produção. Demonstra-se que o estudo se baseia nos critérios de relevância, exequibilidade e oportunidade, além da adaptabilidade à área de conhecimento sob a qual o assunto se subordina.

1.3.1 Origem do trabalho

Esta dissertação de mestrado se originou a partir dos estudos realizados por uma equipe de pesquisadores da *École des Hautes Études Commerciales* (HEC), Québec, Canadá, iniciados no ano de 2000, liderados pelo professor Hugues Boisvert, Ph.D, FCMA, com o apoio da Secretaria de Estado para o Desenvolvimento Econômico do Canadá. A referida pesquisa buscou identificar práticas originais e soluções inovadoras desenvolvidas pelas companhias de Québec e Ontário para enfrentar os desafios do comércio eletrônico, de forma que as pequenas e médias empresas (PME) canadenses pudessem ser capacitadas a obter os benefícios da nova economia.

Através da análise de casos e *sites web* canadenses, foi publicado, em 2001, o livro *Strategic Deployment of e-Commerce*. Parte da premissa de que uma melhor compreensão das práticas de comércio eletrônico contribui para a melhoria da performance nas organizações que as adota. Analisa alguns processos empresariais impactados pelo desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico em termos de atividades adicionadas, modificadas e eliminadas. A partir destas análises, foram identificadas as dificuldades encontradas pelas organizações na adoção de iniciativas de comércio eletrônico e, em seguida, apresenta as práticas inovadoras desenvolvidas por algumas organizações canadenses para evitar tais obstáculos.

Com os resultados do estudo e o acesso às iniciativas que se mostraram úteis em contextos semelhantes, a pesquisa buscou auxiliar na integração do comércio eletrônico às atividades comerciais das companhias de Québec e Ontário, especialmente as PME, oferecendo um melhor entendimento dos seus fatores de sucesso e ajudando no aumento da taxa de penetração de comércio eletrônico em organizações deste porte. Além disso, o estudo visou melhorar a percepção dos executivos sobre o comércio eletrônico, proporcionando um entendimento mais profundo do seu potencial e as soluções disponíveis para enfrentar as dificuldades comumente encontradas.

Em um nível processual, o projeto seguiu os passos de análise comparativa (*benchmarking*) com algumas modificações, em função da natureza exploratória do estudo. A pesquisa realizada por aquela equipe aconteceu entre 1 de outubro de 2000 e 31 de maio de 2001 e constou de três etapas: desenvolvimento de um modelo de análise que indica o papel do comércio eletrônico na estratégia corporativa e seu impacto em seis processos empresariais; análise de 2.725 *sites web* de companhias de Québec e Ontário, classificando sua utilização e identificando os componentes mais usados; e estudo detalhado das práticas de comércio eletrônico em 57 companhias de Québec e Ontário, com base nas quais uma nova tipologia de grupos de usuários de comércio eletrônico foi criada.

Em cada seção, resultados e conclusões da pesquisa foram comparados com as orientações da literatura existente, com o objetivo de identificar os fatores de sucesso e os problemas do desenvolvimento de uma estratégia de comércio eletrônico.

Em novembro de 2002, através de uma parceria firmada entre a HEC e o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, a referida pesquisa foi aplicada no Brasil, limitando-se ao Estado de Santa Catarina, por uma equipe de pesquisadores, formada pelos alunos da disciplina Controle de Gestão, ministrada pelo Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz.

O objetivo desta aplicação foi identificar o estágio de desenvolvimento do comércio eletrônico no Estado de Santa Catarina, classificando as *sites web* de acordo com a natureza do seu desenvolvimento, bem como estudar a diferença entre os perfis de desenvolvimento dos *sites web* canadenses e brasileiros.

A pesquisa considerou uma amostra de 506 *sites web* de empresas catarinenses, nos quais foi verificada a presença ou ausência de 91 componentes, que determinam o nível de

desenvolvimento de 18 funcionalidades. Estas, por sua vez, definem a classificação do *site web* em: informacional; promocional; relacional; ou transacional.

O resultado da pesquisa demonstrou que o perfil predominante dos *sites web* de comércio eletrônico das empresas catarinenses é de caráter informacional (55,5%), estando em segundo lugar a categoria promocional (33,8%) e em terceiro a promocional-relacional (10,7%). A categoria transacional teve um resultado percentual nulo, em função do número inexpressivo de *sites* que apresentaram a função transação desenvolvida.

O resultado da comparação entre o perfil de desenvolvimento dos *sites web* pesquisados no Brasil (Santa Catarina) e no Canadá (Québec e Ontário) demonstrou que os sites brasileiros são pouco desenvolvidos em relação aos canadenses, particularmente no que se refere à possibilidade de realização de transações *on-line*.

A partir desses resultados viu-se a necessidade de aprofundar a pesquisa, visando identificar de que maneira as organizações definem o perfil dos *sites web*, se esta definição considera a estratégias de negócios da organização, a estratégia de tecnologia da informação e a sua estratégia de comércio eletrônico.

1.3.2 Relevância da abordagem

Com frequência se estabelece, dentro das organizações, uma confusão entre o que vem a ser tecnologia e comércio eletrônico e de que modo estes conceitos se relacionam. Porém, a tecnologia é um dos diversos componentes do comércio eletrônico, o qual abrange um conjunto amplo de iniciativas e instrumentos. Este trabalho pretende prover uma revisão dos aspectos envolvidos no comércio eletrônico e sua implementação estratégica na *Web*, mediante seu alinhamento à estratégia de tecnologia da informação e às estratégias de negócios da organização.

A importância de se estudar o comércio eletrônico sob esta perspectiva é corroborada pelo volume de trabalhos que vêm sendo desenvolvidos, dentro e fora da academia, que buscam refletir a sua evolução nos últimos anos e orientar de que maneira pode ser aproveitado o seu potencial real de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais.

As estatísticas demonstram que o número de organizações que investem no desenvolvimento de iniciativas de comércio eletrônico vem crescendo no mundo inteiro. Entretanto, o percentual de transações comerciais eletrônicas realizadas atualmente não é tão expressivo como se projetava no passado.

Uma pesquisa desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas <http://www.fgvsp.br/cia/Pesquisa_5CE.PDF>, sobre o comércio eletrônico no mercado brasileiro, em sua quinta edição, no ano de 2003, atesta que apenas 2,39% dos valores transacionados entre empresas se deram via comércio eletrônico. Esse percentual cai para 0,79% quando se refere a valores transacionados entre empresas e clientes.

Embora estes percentuais possam ser mais expressivos em país desenvolvidos, não se pode admitir que todo o potencial do comércio eletrônico vem sendo explorado pela maioria das organizações. Diversos fatores podem ser apontados como justificativa, mas um deles, acredita-se que seja a falta de desenvolvimento do comércio eletrônico em caráter estratégico e seu desalinhamento tanto à estratégia de tecnologia da informação, quanto às estratégias de negócios das organizações.

Neste sentido, O'Brien (2003, p. 364) afirma que:

no passado, as empresas utilizaram tecnologia de sistemas de informação para automatizar tarefas organizacionais sem dar suficiente atenção ao seu impacto estratégico na organização. Hoje, a tecnologia da informação deve ser administrada para contribuir com os objetivos estratégicos e vantagens competitivas da empresa, não apenas para a eficiência operacional ou o apoio a decisão. (...) O desenvolvimento de uma estratégia de comércio eletrônico não pode ser improvisado. Vem de uma vontade de adotar uma tecnologia de

ciberespaço para realizar a missão de uma companhia e, subseqüentemente, reinventar a organização da companhia. Mas isso não é tudo - implementação estratégica de comércio eletrônico também consiste em assegurar a harmonia da estratégia global, dos processos empresariais e da tecnologia da informação e comunicação usadas para atingir as metas da companhia.

Pelo exposto, observa-se a importância dessa discussão, tanto para a academia quanto para o ambiente organizacional. A partir dela, esta dissertação relaciona os conceitos necessários para a definição de um modelo que permita a verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, que auxilie no melhor aproveitamento do seu potencial por parte das organizações.

1.3.3 Relação com a Engenharia de Produção

A Engenharia de Produção tem como objetivo primordial a criação de riqueza para a sociedade, mediante a agregação de valor na ação continuada de utilização de recursos no processo produtivo de bens e serviços.

Queiroz (2002, p. 59) afirma a este respeito que:

a busca da competitividade levou à compreensão de que o ato de produzir bens e serviços ocorre numa ampla cadeia de valor (...). E nessa cadeia de valor ampliada, o processo de produção pressupõe a integração de diversas competências.

Para garantir a competitividade das organizações fez-se necessário integrar os conhecimentos provenientes de várias áreas com vistas na criação de instrumentos e métodos de trabalho integrados que respaldem o processo de gestão e formulação de estratégias.

Considerando a necessidade de agregação de valor aos processos produtivos, todo esforço realizado na perspectiva de otimizar a utilização de recursos, melhorar de forma contínua a performance organizacional e aumentar a competitividade, se relaciona com a Engenharia de Produção.

A presente pesquisa pretende revestir-se deste caráter de contribuição ao estudo da competitividade organizacional, na medida que analisa a iniciativa estratégica de ingresso no comércio eletrônico, defendendo que o seu alinhamento às estratégias de negócios e de TI possa ser verificado pelo perfil geral do *site web* da organização e colabore para a melhoria da performance da sua presença na rede mundial Internet.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A busca por dados que orientem o trabalho de pesquisa envolve a definição do método e dos procedimentos a serem aplicados. Considerando que o assunto a ser abordado refere-se à própria informação, é preciso desenvolver mecanismos que possam conferir o maior nível de precisão aos fatos. Assim sendo, é fundamental estabelecer uma metodologia de pesquisa para a coleta, análise e interpretação dos dados.

A respeito da importância da metodologia de pesquisa para as ciências, Demo (1987, p. 19) afirma que:

metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos.

Percebe-se aqui a essencialidade da definição dos meios adequados para se atingir os objetivos propostos. Hoppen et al. (1996) destacam que o esforço do pesquisador está vinculado a aproximar ao máximo seus resultados de pesquisa à realidade, embora nas Ciências Sociais essa busca seja particularmente crítica, porque os fenômenos investigados medem o comportamento e a percepção dos indivíduos.

As organizações enquanto fenômenos sociais, entretanto, merecem o esforço científico de reflexão sobre seu contexto conceitual, histórico e social, que forme o horizonte amplo, dentro do qual pesquisas como esta obtenham seu sentido.

De acordo com a necessidade de identificar o delineamento metodológico deste trabalho, esta seção apresenta a tipologia de pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta dos dados, a delimitação da abordagem e as limitações da pesquisa.

1.4.1 Tipologia de pesquisa

A respeito da tipologia da presente pesquisa, quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, onde busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro e construir a base conceitual necessária ao desenvolvimento do modelo a que o trabalho se propõe.

Gil (1999) salienta que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral a cerca de determinado fato. Assim, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Uma característica da pesquisa exploratória, conforme Raupp e Beuren (2003), consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática, não contemplada de modo satisfatório anteriormente, contribuindo para o esclarecimento de questões superficialmente tratadas sobre o assunto.

No que se refere aos procedimentos, à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados, esta dissertação caracteriza-se como uma pesquisa do tipo estudo multicaso - estudo realizado sobre os casos de mais de uma organização.

O estudo de caso justifica-se por reunir informações numerosas e detalhadas com o objetivo de apreender uma situação em sua totalidade, de acordo com Bruyne, Herman e

Schouttheete (1997, apud RAUPP e BEUREN, 2003). A riqueza das informações detalhadas auxilia no maior conhecimento e possível resolução de problemas relacionados ao assunto.

Sobre o significado do estudo de caso, Gil (1999, p. 73) destaca que:

o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Desta maneira, o pesquisador coloca-se diante da possibilidade de verificação dos fenômenos a serem pesquisados *in loco*, podendo ser de relevante importância quando bem aplicados.

O estudo de caso desta pesquisa foi realizado em duas empresas do Estado de Santa Catarina: a Macedo Koerich S.A., do ramo agroindustrial e a Embrakon Contabilidade, do ramo de prestação de serviços contábeis. Em ambas, obteve-se a oportunidade de coleta de dados *in loco*, por meio de entrevistas com seus executivos.

No que se refere à abordagem do problema, a presente pesquisa possui aspectos qualitativos e quantitativos. O método quantitativo, segundo Richardson et al. (1989), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, às mais complexas. Já o qualitativo, caracteriza-se por não pretender numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, não utilizando instrumentos estatísticos para o processo de análise do problema.

Para a abordagem do problema do presente estudo, entretanto, ambos os métodos foram aplicados, tanto na coleta, quanto na análise dos dados. Este posicionamento fundamenta-se em Goode e Hatt (1977, apud RICHARDSON et al., 1989, p. 38), que afirmam:

a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre ponto de vista estatístico e não estatístico. Além disso, não importam quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade.

A abordagem quantitativa do problema desta pesquisa esteve presente na coleta e análise estatística dos dados relativos ao perfil dos *sites web* das organizações pesquisadas. Por sua vez, a abordagem qualitativa deu-se no levantamento e análise dos dados referentes às estratégias de negócio, de TI e de comércio eletrônico, coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos executivos das mesmas organizações.

Para ilustrar a condução dos trabalhos, na Figura 1 apresenta-se o desenho da metodologia da pesquisa, no qual identificam-se a sequência de etapas desenvolvidas, desde a definição do tema, sua justificativa e seus objetivos, até os resultados finais, com a elaboração do documento final.

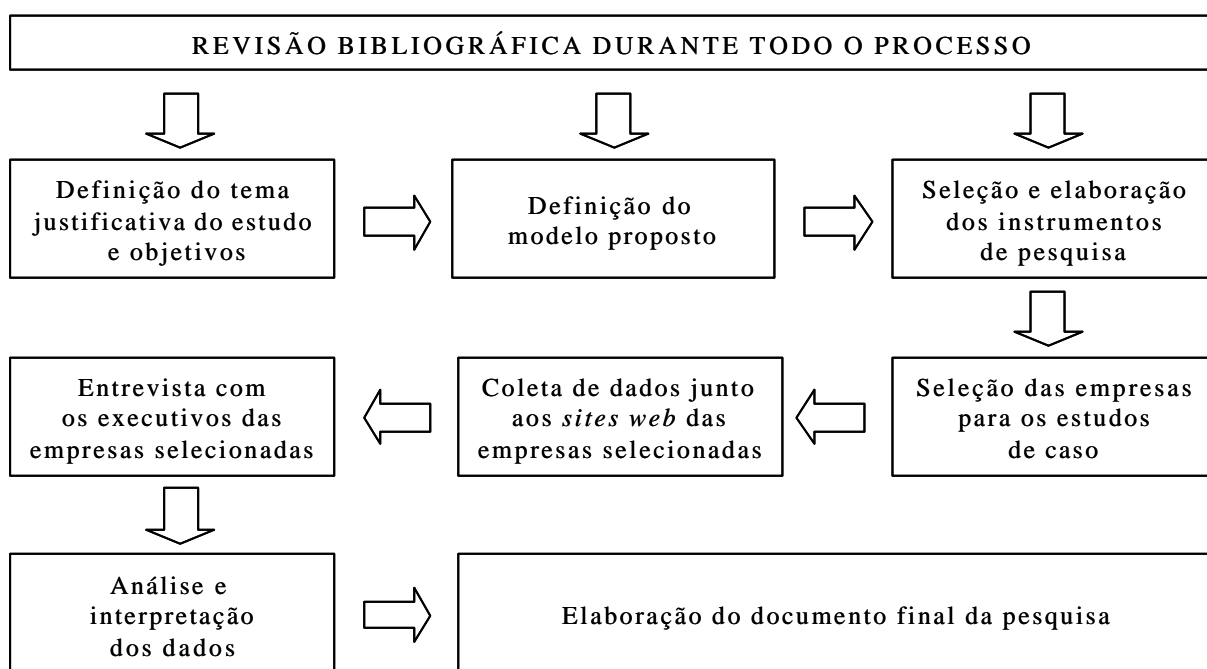


Figura 1 – Desenho da metodologia da pesquisa

Como pode ser observado na Figura 1, a presente pesquisa constituiu-se de nove etapas. Estas etapas realizaram-se sequencialmente, sendo que, algumas delas, simultaneamente, a exemplo da revisão bibliográfica, que ocorreu durante todo processo.

Vergara (1998) também propõe um critério de classificação das pesquisas com base nos meios, que devem ser entendidos como formas utilizadas para investigação. Considerando-se a classificação quanto aos meios apresentados, a pesquisa objeto deste relatório pode ser classificada como:

- a) Telematizada – as informações sobre os *sites web* de comércio eletrônico das empresas foram coletadas na Internet;
- b) Bibliográfica – realização de pesquisas sobre estratégias de negócios, estratégia de TI, estratégia de comércio eletrônico, alinhamento estratégico e desenvolvimento de *sites web* em documentos de acesso público (livros, periódicos e anais científicos, teses, dissertações);
- c) Estudo multicaso - seleção de duas empresas de diferentes setores econômicos para aplicação do modelo proposto e entrevista com seus executivos.

Esta classificação da pesquisa quanto aos meios utilizados corrobora com o seu caráter exploratório e descritivo, refletindo o esforço de abordagem do tema com a profundidade necessária à construção das questões importantes para a condução da pesquisa.

A seguir, tendo-se trado acerca da metodologia da pesquisa, no que se refere à sua tipologia, disorre-se sobre os instrumentos utilizados pela pesquisa.

1.4.2 Instrumentos de pesquisa e coleta e análise dos dados

Os instrumentos de pesquisa são, de acordo com Raupp e Beuren (2003), "preceitos ou processos que o cientista deve utilizar para direcionar, de forma lógica e sistêmica, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados".

Para a realização dos estudos de caso, foi aplicada, nos *sites web* das empresas selecionadas, uma grade de análise de conteúdo desenvolvida por pesquisadores da *École des*

Hautes Études Commerciales (HEC), Québec, Canadá, liderados pelo Prof. Ph.D Hugues Boisvert (Apêndice A). O tratamento dos dados coletados, nesta primeira etapa, foi eminentemente estatístico, buscando evidenciar a classificação dos *sites web* pesquisados, a partir do percentual de presença no mesmo, dos componentes indicados na grade.

Na segunda etapa da coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas qualitativas, abertas e exploratórias (Apêndice B). Este roteiro foi aplicado nas duas empresas objeto dos estudos de caso e serviu de guia para o entendimento das questões ligadas às estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico destas organizações.

Após a etapa de coleta, os dados foram consolidados e analisados, relacionando-os com o referencial teórico e às orientações do modelo proposto por este trabalho.

1.4.3 Delimitações da pesquisa

Este estudo tem caráter abrangente e sistêmico, concernente aos temas comércio eletrônico, funcionalidades de um *site web*, estratégias de negócios, estratégia de tecnologia da informação e alinhamento estratégico. Contudo, tais temas são abordados com o aprofundamento necessário apenas ao alcance dos objetivos geral e específicos, definidos anteriormente.

No que se refere ao comércio eletrônico, são abordados seus principais aspectos, bem como o seu desenvolvimento em caráter estratégico. Entretanto, não são aprofundadas questões relativas à marketing, logística, segurança, pagamento, contratos e questões legais. Além disso, a discussão proposta pelo estudo não se dá sob a perspectiva da gestão operacional, financeira ou técnica.

A respeito da abordagem da definição do perfil geral de um *site web* de comércio eletrônico não são observados os aspectos de usabilidade e implementação técnica. Tal

definição parte da identificação dos componentes que apresenta e das funcionalidades que desempenha.

Os temas estratégias de negócios e de tecnologia da informação, bem como alinhamento estratégico, são abordados nos seus aspectos gerais, buscando corroborar as premissas implícitas nos objetivos do estudo. Entretanto, o estudo não pretende apresentar um modelo de alinhamento estratégico entre negócios e TI, já que este é um tema amplamente discutido.

Para o desenvolvimento deste estudo, dois modelos foram considerados como base conceitual. O primeiro, refere-se à tipologia desenvolvida por Tachizawa, Cruz Jr. e Rocha (2001) para as organizações brasileiras. O segundo, diz respeito ao modelo de análise das práticas de comércio eletrônico, preconizado por Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001). Embora não se desconheçam modelos afins existentes na literatura, estes foram escolhidos por atenderem as premissas defendidas neste estudo.

A idéia que baliza o trabalho se dá no sentido de que o alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico possa ser verificado através da identificação do perfil do *site web* da organização. Contudo, esse esforço se justifica pela crença de que o alinhamento ou desalinhamento identificado tenha reflexo na performance da presença da organização na Internet e da própria iniciativa de comércio eletrônico adotada.

Por último, no escopo deste trabalho, os termos estratégias de negócios e estratégias corporativas são utilizados como sinônimos. Já o termo produto designa tanto bens quanto serviços, exceto quando citado pelos autores consultados.

1.4.3 Limitações metodológicas da pesquisa

A despeito da metodologia aplicada ao desenvolvimento desta pesquisa, algumas limitações são identificadas com relação aos instrumentos e procedimentos de pesquisa.

Os estudos de caso realizado nas duas empresas buscam validar o modelo de verificação proposto. Entretanto, apesar de amplamente utilizado, o procedimento estudo de caso apresenta restrições, como a possibilidade de introdução de viés por parte do pesquisador.

Assim, segundo Yin (2001), a pesquisa restrita a um pequeno grupo de empresas representa uma amostra não probabilística que não pode ser inferida para outras empresas, pois poderia levar a distorções dos resultados.

Outro aspecto a ser considerado neste ponto, refere-se à seleção das empresas objeto dos estudos de caso. Tal seleção deu-se de maneira aleatória, considerando o conjunto amostral de 506 empresas catarinenses com presença na Internet que, por sua vez, haviam sido objeto de análise na aplicação da pesquisa canadense no Brasil, conforme descrito no item 1.3.1.

No que se refere ao instrumento de coleta dos dados junto aos *sites web* das empresas estudadas, é importante ressaltar que se trata de uma grade que sugere um conjunto de 91 componentes que um *site web* de comércio eletrônico pode apresentar, determinando as funções que o mesmo desempenha e, por conseguinte, sua classificação. Contudo, há na literatura, assim como em outras pesquisas, estruturas distintas de identificação do perfil geral que pode ser assumido por um *site web* de comércio eletrônico.

Por fim, é importante destacar o caráter dinâmico da Internet, o que implica em dizer que, entre a data da pesquisa e a data da conclusão das análises, vários dos elementos avaliados podem ter se alterados.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de 5 capítulos, incluindo este capítulo introdutório.

No Capítulo 1 – *Introdução*, apresenta-se o problema de pesquisa; os objetivos geral e específicos; a justificativa do estudo, com destaque à origem do trabalho, relevância da abordagem e relação do estudo com a Engenharia de Produção; a metodologia da pesquisa, enfatizando a tipologia, os instrumentos, a delimitação da pesquisa e as limitações do estudo; e a presente estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 – *Fundamentação Teórica*, provê uma revisão dos conceitos fundamentais pertinentes e relevantes sobre as dimensões implicadas no estudo. Faz uma incursão teórica em: estratégias de negócios, especificamente no delineamento, direcionadores de planejamento e tipologia; estratégia de tecnologia da informação, abordando os impactos e alinhamento estratégico; comércio eletrônico, ressaltando a vinculação à estratégia de tecnologia da informação e o seu desenvolvimento em caráter estratégico; e *site web* de comércio eletrônico, particularmente o conceito, aplicação, funcionalidade e classificação.

No Capítulo 3 – *Modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico*, inicia-se com apresenta conceito, vantagens e desvantagens da concepção de modelos, visando respaldar a escolha por desenvolver um modelo no presente estudo. Em seguida apresenta-se uma visão geral do modelo proposto, bem como as suas etapas constituintes.

O Capítulo 4 – *Aplicação do modelo em duas organizações no Estado de Santa Catarina*, contempla dois estudos de caso para validação do modelo proposto. Identifica os elementos do contexto organizacional, as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, o perfil dos *sites web* e verifica o alinhamento estratégico entre eles.

No Capítulo 5 – *Conclusões e recomendações*, faz-se uma síntese geral dos resultados encontrados, evidenciando as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, além de apontar recomendações para futuros trabalhos sobre o tema investigado e relacionar um conjunto de trabalhos desenvolvido no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, no referido tema.

O trabalho é finalizado, apresentando um glossário com os termos relacionado ao tema, com vistas a facilitar a compreensão do leitor; a bibliografia utilizada; e, como apêndices, a grade de análise de conteúdo nos *sites web* e o roteiro de questões aplicadas nas entrevistas realizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*"Não é necessário que a teoria nos
forneça as respostas, porém ela deve,
talvez, fazer as perguntas até que passem
a sangrar."*

Anthony Boucher

O presente capítulo apresenta a revisão de literatura realizada com a finalidade de levantar as idéias necessárias à concepção do modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de tecnologia da informação e de comércio eletrônico, por meio do *site web* de uma determinada organização.

O capítulo encontra-se dividido em quatro seções. A primeira seção 2.1 aborda os aspectos conceituais de estratégias de negócios, bem como seu delineamento, instrumentos de planejamento e tipologia.

A seção seguinte, a 2.2, versa a respeito da estratégia de tecnologia da informação (TI), abordando os impactos causados no ambiente organizacional e o alinhamento estratégico entre a TI e os negócios.

A seção 2.3 trata do comércio eletrônico, ressaltando a vinculação à estratégia de tecnologia da informação e o seu desenvolvimento em caráter estratégico.

A última seção deste capítulo, refere-se ao *site web* de comércio eletrônico, particularmente o conceito, aplicação, funcionalidade e classificação.

2.1 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS

O termo estratégia tem sua aplicação original num caráter militar, em que dizia respeito a uma grande tática, conforme Bethlem (1981 apud BEUREN, 1998). Contudo, o termo assumiu

uma outra concepção a partir do século XX, incluindo a definição de meios e objetivos e privilegiando aspectos psicológicos ao invés da força.

A definição da palavra estratégia se multiplicou quando da sua adoção no âmbito organizacional. Entretanto, essencialmente, caracteriza, conforme Beuren (1998, p. 41), "a composição de planos e metas com a finalidade de atingir o objetivo da organização, configurando-se como um indicador dos negócios e dos meios para reagir frente às mudanças ambientais, determinando assim, sentido organizacional".

Uma concepção que se salienta a necessidade dos gestores da organização assumir a responsabilidade de definição das diretrizes dos negócios está em Ansoff (1990), ao afirmar que a estratégia consiste em "um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um *mix* de produto/mercado". Esse enfoque tem como pressuposto uma relativa previsibilidade do ambiente, em que a posição futura da organização pode ser traduzida em termos de metas e objetivos, o que implica num envolvimento necessário da alta administração na formulação de estratégias.

De maneira similar, Simons (1994) considera que a estratégia pode ser admitida com um plano, um padrão de ações, uma posição produto-mercado ou uma perspectiva específica. Nesta perspectiva pressupõe-se que o gerenciamento estratégico pode tão somente ser delineado em retrospectiva, como modelo dessas atividades.

Em Porter (1989), a estratégia é admitida como a criação de uma posição valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. O essencial aqui é a escolha das atividades que sejam diferentes das executadas pelos concorrentes. Nesta abordagem, a estratégia passou a considerar a estrutura organizacional e seu posicionamento em relação ao ambiente externo, bem como a missão, visão, filosofia, valores, crenças e o modelo de gestão da organização.

Para demonstrar a profusão de concepções à respeito de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez abordagens estratégicas, a que chama de escolas, conforme o Quadro 1:

ESCOLAS	VISÃO DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA
<i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 1 – Escolas de pensamento sobre formulação de estratégia

Fonte: Elaborado com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14).

Propõem ainda que estas dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia estão inseridas em três agrupamentos. As três primeiras escolas compõem o primeiro grupo, em que a preocupação maior é como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. No segundo grupo estão as seis escolas seguintes, que consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Por fim, o terceiro grupo inclui apenas a última escola, embora admitam que ela, na realidade, abarca todas as outras. Esta escola pretende a integração dos aspectos específicos considerados pelas outras, a saber: o processo de formulação de estratégia, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos e, ainda, descreve o processo como sendo de transformação, incorporando a perspectiva da mudança estratégica.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 270) salientam finalmente que:

todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a agregação de estratégia em qualquer organização seria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a

energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário?

Nesse questionamento, defendem a idéia de que todas as escolas surgiram e estão em diferentes fases de desenvolvimento. Algumas chegaram ao pico e declinaram, outras estão se desenvolvendo, enquanto outras permanecem pequenas. Todas, entretanto, trouxeram alguma contribuição ao pensamento sobre a administração estratégica das organizações.

O uso da concepção estratégica como uma técnica para desenvolver a performance efetiva de uma organização, de acordo com Brodbeck (2001), foi sugerido por Henry Fayol, em 1916, o qual preconizou que o gerenciamento significa olhar adiante no horizonte, contextualizando o futuro e provendo a empresa para ele. Desde então, o conceito de estratégias de negócios vem evoluindo, tendo sido criadas várias técnicas, teorias e modelos de gestão estratégica.

Este conjunto de técnicas, teorias e modelos permitem que as organizações formulem o rumo para seus negócios, observando a sua cadeia de valor (nichos de mercado, fornecedores, barreiras e entradas), a sua flexibilidade, suas competências distintas (preço, qualidade e canais de distribuição), as regulamentações impostas pelo ambiente (governos, sindicatos) e algumas das estratégias genéricas de posicionamento e reorientação do negócio e de competitividade e inovação (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 1987; PORTER, 1986). Alguns autores sugerem a incorporação da tecnologia entre estas estratégias genéricas das organizações (MINTZBERG, 2000; ANSOFF, 1990).

Diante do exposto até aqui, pode-se inferir que a definição de uma estratégia pressupõe, como etapa anterior, uma compreensão ampla da organização, com base numa análise que considere suas diferentes dimensões. Assim, passa-se a discutir o delineamento estratégico da organização, considerando seu ambiente, conjuntura e cenários; os instrumentos de planejamento

estratégico, como a missão, os objetivos, as ações e políticas; e, a tipologia das organizações e suas estratégias correlatas.

2.1.1 Delineamento estratégico da organização

Admite-se como delineamento estratégico da organização, a sua caracterização em termos do ambiente macro e operacional, da conjuntura sócio-econômica e os cenários projetados que reflitam ameaças ou oportunidades.

No que tange ao ambiente, Tachizawa, Cruz Jr. e Rocha (2001) afirmam que:

o ambiente em que a organização está inserida é continuamente dinâmico e pressionado por variáveis externas. Verifica-se que, à medida que as variáveis do meio ambiente se alteram, o ambiente imediato da organização pode estar alterando-se, o que provocará necessidades de alterações intra-organizacionais.

Inferre-se do exposto que variáveis econômicas, legais e decorrentes do poder político, tais como inflação e política governamental, influenciam o ambiente interno da organização. Além destas, outras variáveis relacionadas às entidades que interagem mais estreitamente com a organização, como concorrentes, fornecedores, clientes, prestadores de serviços, instituições financeiras e correlatas.

Por sua vez, a análise da conjuntura presume, segundo Tachizawa, Cruz Jr. e Rocha (2001), a observação sobre variáveis macroeconômicas, sociais e aquelas que dizem respeito a aspectos intrínsecos ao setor de atuação da organização.

Sobre a dimensão cenários, na concepção de Galbraith e Lawler III (1995, p. 32), esta se constitui em "previsões que se baseiam num conjunto de hipóteses que, para fins práticos, são aceitas e dadas". Portanto, a partir de métodos de avaliação de tais projeções, a organização tem o desafio de decidir sobre a melhor forma de reagir, ou agir pró-ativamente, frente às ameaças e oportunidades que os cenários possam representar.

Nesse contexto, o delineamento estratégico da organização torna-se base fundamental para a definição das diretrizes estratégicas, cuja ênfase dada até aqui, recaiu sobre aspectos genéricos do ambiente externo a ela. Como resposta a este delineamento, faz-se necessária uma análise geral dos direcionadores de planejamento estratégico adotados pelas organizações.

2.1.2 Direcionadores de planejamento estratégico

Com base nas exposições anteriores, torna-se necessário considerar o conjunto de elementos que, mediante identificação das dimensões de ambiente, conjuntura e cenários, direcionam a definição das estratégias de negócios, como a missão e os objetivos da organização, em termos de ações e políticas estratégicas.

A importância da missão e dos objetivos organizacionais para a definição das estratégias encontra-se presente na literatura. Entretanto, há que se considerar um conjunto de outros direcionadores preponderantes nesta definição, que dizem respeito às áreas funcionais das organizações.

No nível das áreas funcionais, conforme Barcellos (2002, p. 47), "a questão a ser respondida diz respeito a como desempenhar a função de modo a criar e oferecer valor para o cliente". Sendo as diversas áreas funcionais inter-relacionadas, a estratégia deve ser ditada com base na mescla homogênea das tarefas executadas pelas diversas áreas.

De acordo com Robert (1998), toda organização é composta por dez áreas estratégicas importantes: conceito de produto; tipo de usuário/cliente; tipo/categoria de mercado; capacidade de produção; tecnologia/*know how*; método de venda/marketing; método de distribuição/logística; recursos naturais; tamanho/crescimento; e, retorno/lucro.

Afirma o autor que, embora todos esses componentes estejam presentes na maioria das organizações, em geral, somente um deles é estrategicamente mais importante para a empresa,

sendo a sua competência essencial. Assim, as organizações devem desenhar suas estratégias em torno desta competência essencial, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

A partir do conjunto de elementos e dimensões organizacionais que são considerados como direcionadores do planejamento estratégico, deve-se observar a variação destes elementos e dimensões de acordo com a tipologia das organizações e seus elementos estratégicos específicos.

2.1.3 Tipologia das organizações e seus elementos estratégicos

O mundo das organizações, que é formado pelo conjunto de empresas presentes na economia do país, pode ser abordado como um conjunto de diferentes classes ou agrupamentos de empresas afins entre si, em termos de características organizacionais. Tais características são identificadas por meio da forma diferenciada com que cada organização se adapta ao meio ambiente para manter sua continuidade.

A caracterização geral de uma organização pode se dar pela identificação dos seus produtos e mercados, bem como dos agentes do ambiente, particularmente fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos normativos e instituições afins (TACHIZAWA, CRUZ JR. e ROCHA, 2001).

Partindo desta premissa, propuseram uma tipologia organizacional que se baseia na análise das características que apresentam em função do setor econômico ao qual pertencem. Embora seja preciso admitir que cada setor econômico tem suas características particulares, defendem a utilidade de agrupar empresas que, genericamente, têm características similares, para verificar o funcionamento de blocos e suas forças competitivas.

De acordo com a tipologia sugerida, as organizações podem ser agrupadas nos seguintes blocos, incluindo seus elementos estratégicos correlatos, conforme evidencia-se no Quadro 2.

SETOR	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS CORRELATOS
a) <i>Setor de empresas competitivas</i> – organizações do tipo varejista que se caracterizam por um alto giro total de seus ativos.	<p>No que diz respeito aos elementos estratégicos, os traços marcantes nestas organizações são:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) não-existência de barreiras à entrada de novas empresas; b) nenhuma empresa tem, isoladamente, parcela significativa do mercado; c) o setor tem grande número de pequenas empresas, menores que a média do setor, com curva de custos mais elevada e menor taxa de lucratividade, quando comparada com as organizações do setor; d) os intermediários e fornecedores, normalmente tem presença mais forte que os fabricantes e estão vinculados também a outros setores econômicos; e) o nível de desenvolvimento tecnológico é incipiente; f) os bens e serviços ofertados fazem parte da rotina de compra e uso dos consumidores; g) a competição básica é via preços, pois há certa captação de novos consumidores às custas de outras empresas.
b) <i>Setor econômico concentrado</i> – abrange um grupo pequeno de empresas interdependentes e extremamente estáveis.	<p>As peculiaridades destas organizações são:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) produtos normalmente homogêneos, em que a diferenciação se dá ao nível da qualidade; b) elevado grau de concentração, onde poucas empresas respondem a grande parcela do mercado; c) altíssima exigência de capital e recursos financeiros; d) empresas instaladas detêm certo controle sobre a tecnologia empregada no setor; e) empresas líderes induzem a formação de preços.
c) <i>Setor de empresas diferenciadas</i> – organizações produtoras de bens de consumo não duráveis, altamente diferenciados.	<p>Estas empresas têm as seguintes peculiaridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) não há grande diversidade entre a tecnologia utilizada; b) operam com várias unidades fabris, em função da racionalização de distribuição, comercialização ou acesso às matérias-primas; c) existência de expressivo número de pequenas empresas que atuam na demanda criada pelas grandes organizações; e d) estabilidade no grau de participação no mercado, em face da equivalência dos gastos em publicidade e propaganda entre os concorrentes, e dada as naturais barreiras formadas pela fidelidade a determinadas marcas.
d) <i>Setor econômico misto</i> – abrange as empresas produtoras de bens de consumo duráveis.	<p>Suas características principais são:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) alta concentração com diferenciação de produtos; b) capacidade ociosa planejada para absorver os momentos de expansão do mercado; c) barreiras a novos ingressantes em face dos custos absolutos e dos altos investimentos necessários à diferenciação exigida; d) controle sobre a demanda por meio do lançamento de novos produtos, haja vista sua obsolescência; e) estabilidade relativa quanto à participação no mercado.
e) <i>Setor econômico semiconcentrado</i> – empresas tradicionais de bens de consumo não duráveis.	<p>Tal setor tem por características:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) baixo grau de concentração sem participação majoritária de nenhuma empresa, embora existam poucas de significativo porte; b) pouca diferenciação de produtos por parte de empresas dependentes da taxa de crescimento de empregos, como produtora de bens de consumo por assalariados; c) barreira à entrada em face do restrito acesso à rede de distribuição e comercialização, onde intermediários e atacadistas detêm alto poder de negociação.

f) <i>Setor de serviços financeiros</i> – abrange organizações como bancos, seguradoras, financeiras, crédito imobiliários e outras	Caracterizam-se por: a) existência de barreiras institucionais e governamentais; b) elevada regulação estatal; c) competição se dá via lançamento de novos serviços; d) significativo volume de investimento e de capital para entrada no setor.
g) <i>Setor de serviços especializados</i> – empresas de serviços especializados.	Caracterizam-se por: a) produto final tem alto conteúdo tecnológico e de conhecimento; b) mão-de-obra altamente especializada; c) empresas necessitam de bancos de dados de talentos, conhecimentos e informações específicas.
h) <i>Setor de serviços públicos</i> – organizações de serviço público em geral. i) <i>Setor farmacêutico</i> – agrupa empresas farmacêuticas.	Suas peculiaridades são: a) criadas para ocuparem lacunas que o setor privado, isoladamente, não pode ocupar; b) originam-se necessariamente do Estado; c) posicionam-se em áreas específicas de atuação, em geral, detendo o monopólio ou o controle do mercado. Destacadas pelas seguintes particularidades: a) produtos heterogêneos, cuja diferenciação se dá em termos de especificações técnicas; b) grande número de organizações, detentoras de pequenas participações de mercado; c) altíssima exigência de capital e recursos financeiros para ingresso no setor; d) empresas instaladas detêm certo controle do setor; e) fontes de matérias-primas situadas no exterior, com poucos fornecedores; f) prática de preços extremamente competitiva; g) observância rigorosa de prazos de entrega; h) alta tecnologia e qualidade reconhecida, que contribuem para o aumento da credibilidade do produto.
j) <i>Setor de instituições de ensino superior (IES)</i> – quando analisado apenas as de caráter privado	Caracterizam-se por: a) diferenciação em termos qualitativos (porte, cursos oferecidos, qualificação docente etc.) e quantitativos (concentração geográfica); b) baixa concentração sem participação majoritária de nenhuma instituição, embora existam poucas de significativo porte; c) interdependência entre as IES da mesma região; d) não há grande diversidade em termos da tecnologia e processos educacionais utilizados; e) elevada regulação estatal/governamental; f) competição básica, em função do lançamento de novos cursos; g) significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor; h) produto gerado – aluno – detentor de alto teor tecnológico e de conhecimento; i) pouca diferenciação de produtos por parte das instituições; j) instituições já instaladas detêm significativo controle sobre o setor, em sua área de atuação, com domínio dos fornecedores/docentes da região.

Quadro 2 - Setores econômicos e seus elementos estratégicos genéricos

Fonte: Elaborado com base em Tachizawa, Cruz Jr. e Rocha (2001, p. 235-242).

Esta tipologia caracteriza os diferentes blocos/agrupamentos de organizações (setor econômico), em termos de seus elementos estratégicos genéricos, a saber: produtos a serem

ofertados (o quê); clientes e mercados (para quem); vantagem sobre a concorrência (por quê); e prioridade de produtos e mercados (onde).

Tachizawa, Cruz Jr. e Rocha (2001, p. 242–243) sugerem que:

a formulação de uma estratégia corporativa deve relacionar a empresa ao seu meio ambiente, identificando assim seus elementos estratégicos genéricos. (...). Os elementos estratégicos genéricos constituem fator fundamental para a determinação do conjunto de estratégias particulares a cada organização. Tais elementos estratégicos podem ser delineados de acordo com o agrupamento das empresas por setor econômico ou ramo de negócios.

A desenvolvimento da estratégia particular de cada organização, partindo da identificação de tais elementos estratégicos genéricos, corrobora para a adequada alocação de recursos estratégicos, o gerenciamento dos processos críticos de negócio e da recompensa do desempenho esperado.

Salienta-se que a classificação adotada não esgota todos os tipos de empresas existentes na economia brasileira. Além disso, há na literatura vários autores que propõem outras tipologias para o estudo das organizações, considerando critérios diferentes ou semelhantes nas suas classificações, inclusive no que diz respeito aos aspectos a serem considerados na definição das suas estratégias de negócios.

No entanto, para fins deste estudo, esta classificação oferece o suporte necessário para o desenvolvimento do modelo proposto, por apontar as características específicas de cada setor que devem ser consideradas no processo de desenvolvimento de uma estratégia de TI e de comércio eletrônico.

Pelo exposto, observa-se que a estratégias de negócios têm seu desenvolvimento orientado a partir do delineamento da organização, considerando seus direcionadores específicos de planejamento, assim como sua tipologia e elementos estratégicos genéricos.

2.2 ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Nesta seção analisa-se a evolução da tecnologia de informação, seu impacto sobre as organizações e a necessidade de seu desenvolvimento estratégico estar alinhado às estratégias de negócios das mesmas. O objetivo desta abordagem é levantar as idéias necessárias à concepção do modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de tecnologia da informação e de comércio eletrônico, por meio do *site web* da organização.

2.2.1 Conceito e evolução da TI

O conceito de tecnologia da informação é amplamente discutido na literatura, em função da sua relevância no ambiente das organizações. No Quadro 3, apresentam-se algumas definições do termo.

AUTOR	CONCEITO
Cruz (1998)	conjunto de dispositivos individuais, como hardware, software, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que faça parte ou gere tratamento da informação, ou a contenha.
Davenport, Short e Ernest Young (1998)	capacidades oferecidas por computadores, aplicativos (softwares) e telecomunicações.
Child (1987)	tecnologias e aplicações que combinam o processamento e armazenamento de dados com a capacidade de transmissão à distância das telecomunicações.
Dictier e O'Connor (1989)	novo paradigma tecno-econômico que envolve o gerenciamento e controle de sistemas de produção e serviços, baseado em um conjunto de inovações em computadores eletrônicos, engenharia de software, sistemas de controle, circuitos integrados e telecomunicação, os quais tem reduzido drasticamente o custo de armazenar, processar, comunicar e disseminar informação

Quadro 3 - Conceitos de tecnologia da informação

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante destes conceitos, observa-se que os autores concordam que a concepção de TI possui alguns elementos essenciais, quais sejam componentes de hardware, software e de telecomunicação.

A literatura indica que as preocupações relativas às potencialidades e importância das tecnologias de informação iniciaram-se na década de 70, quando tais tecnologias eram aplicadas

como um recurso de apoio às operações empresariais (BRITTO, 1996). Nos anos 80, essas tecnologias assumiram um papel integrador de processos e áreas da organização. Na década de 90, a TI passou a ser tratada como recurso estratégico, ao proporcionar transformações fundamentais nos negócios e promover impacto sobre todos os níveis das organizações.

2.2.2 O impacto da TI sobre as organizações

A revolução da informação tem causado impactos marcantes em todos os aspectos da vida humana. Todos precisam adequar-se à nova realidade, que é marcada pela constante transformação e que exige flexibilidade e adaptação. Nesse cenário, a informação assume papel preponderante e essencial, principalmente no ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas.

A essencialidade da informação para as organizações está na sua capacidade de agregação de valor, na medida em que é gerada de forma integrada, considerando as esferas extra e intraorganizacionais que a influenciam e sofrem sua influência. A tecnologia dentro das organizações é, atualmente, um dos principais recursos utilizados na geração da informação integrada, por permitir níveis de confiabilidade e rapidez exigidos para o seu uso eficaz, eficiente e efetivo.

Sobre o papel da informação no processo de gestão organizacional, Beuren (1998, p. 43) diz que:

a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

A ciência da informática e as telecomunicações têm contribuído para mudanças profundas na sociedade, em praticamente todos os seus níveis e representações. A convergência desses

segmentos para um único ponto, em que se torna difícil separar um do outro, conforme demonstra-se na Figura 2, tem promovido alterações na percepção sobre os conceitos de distância e tempo, no modo de vida das pessoas e na forma como as organizações trabalham e se relacionam.

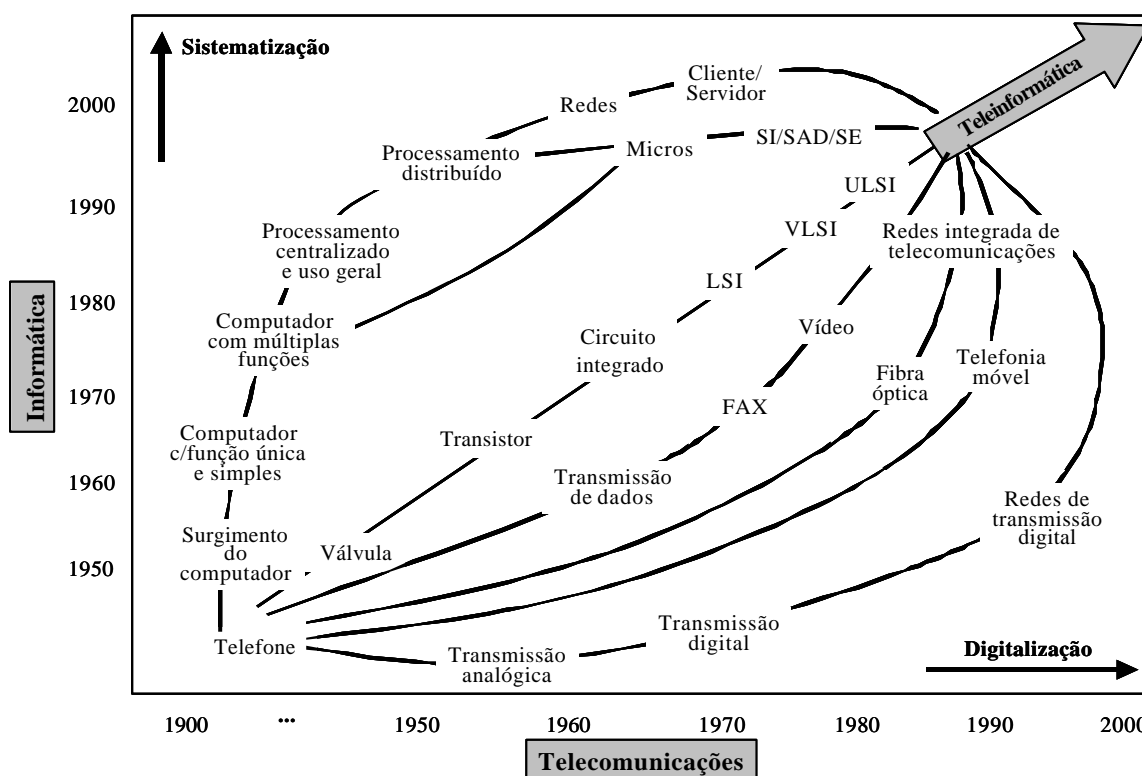


Figura 2 – Convergência da informática e das telecomunicações

Fonte: Meirelles (1994 apud GRAEML, 2000, p. 18).

A evolução demonstrada aponta para uma convergência de instrumentos tecnológicos, que têm como finalidade primordial, a produção, o armazenamento, a disseminação e o acesso à informação. Ao conjunto de tecnologias resultante da utilização simultânea e integrada de informática e telecomunicações tem-se chamado tecnologia da informação (TI).

A TI possibilitou mudanças fundamentais na forma como o trabalho se processa. As atividades mais suscetíveis a alterações são aquelas intensivas em informação, podendo-se

distinguir três grupos, conforme descreve Oliveira (1996). Um primeiro grupo refere-se à produção física, informação e conhecimento. O segundo grupo refere-se aos trabalhos de coordenação, sendo as telecomunicações o elemento fundamental da mudança. Afeta a distância física, a natureza do tempo sobre o trabalho, armazena informações e mantém a memória organizacional. Finalmente, o terceiro grupo refere-se à gestão, afetando tanto a direção, ao permitir monitorar o ambiente e tomar as decisões para adaptar a organização a ele, como o controle, ao medir a performance e compara-la aos planos para manter-se no rumo desejado.

Contudo, é de fundamental importância compreender que os benefícios advindos do investimento em TI não estão diretamente relacionados ao próprio investimento, mas ao uso que se faz dela. Graeml (2000, p. 24) esclarece que a tecnologia por si é insuficiente:

o que importa é como a informação gerada por ela é capaz de proporcionar melhor atendimento às necessidades de seus clientes. São os novos produtos e serviços, ou o valor agregado a eles e aos processos de negócios afetados pela TI, que garantem o retorno do investimento para as empresas.

Nota-se que um dos principais critérios para o investimento em TI é a avaliação sobre os benefícios que tal tecnologia e as informações por ela geradas trarão ao processo de agregação de valor e, conseqüentemente, ao nível de competitividade da organização. Considerando seu impacto sobre a competitividade da organização, a TI deixa de ser apenas um dentre os recursos empresariais e passa a assumir um caráter estratégico. Marcovitch (1996, p. 1) destaca que:

empresas competitivas demandam estratégias que as habilitem a lidar com os novos padrões de qualidade e produtividade, coordenando o gerenciamento integrado de toda cadeia decisória. A TI vem se tornando a principal dentre essas estratégias, por constituir-se de um conjunto de mecanismos e instrumentos que possibilitam a otimização do processo decisório em diferentes níveis, seja orientando investimentos e metas gerenciais, balanceando as etapas de produção com a capacidade instalada e as demandas e oportunidades de mercado, ou mesmo propiciando a elevação da flexibilidade, diferenciação de produtos e agregação de valor.

Fica evidenciado que o caráter estratégico da TI é consubstanciado pela possibilidade que carrega de promover não apenas uma melhoria nos processos empresariais, mas também na obtenção de vantagens competitivas.

Com o objetivo de esclarecer de que modo uma organização pode construir uma plataforma estratégica de TI, O'Brien (2003, p. 290) aduz que:

uma empresa pode investir em sistemas de informação (SI) avançados baseados em computador para melhorar a eficiência de seus próprios processos empresariais. Elas podem desenvolver, por exemplo, redes cliente/servidor com clientes PCs e servidores de rede; desenvolver intranets, extranets e serviços de internet; contratar mais especialistas em SI e fazer treinamento extensivo dos usuários finais (...). Em seguida, equipada com esta plataforma de tecnologia, a empresa pode alavancar o investimento em TI desenvolvendo novos produtos que não seriam possíveis sem uma forte capacidade de TI.

A implementação de uma plataforma como a descrita pelo autor habilita a organização a tirar vantagens de oportunidades estratégicas, melhorando operações, promovendo inovação e erigindo barreiras à concorrência.

O impacto da TI sobre as organizações evidencia-se por sua essencialidade em meio aos esforços organizacionais de posicionamento competitivo. A TI mostra-se útil nos principais desafios que as organizações enfrentam, quais sejam, a melhoria do conhecimento sobre o mercado, o aumento da capacidade de identificação e resposta às ameaças e oportunidades, o aperfeiçoamento dos canais de comunicação e a melhoria na seleção de estratégias.

2.2.3 Alinhamento entre as estratégias de negócios e a estratégia de TI

Um dos desafios enfrentados pelas organizações, na exploração do potencial da TI, é a necessidade de um alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI. Isto significa que a TI deve ascender ao nível dos demais recursos, que constituem o conjunto de variáveis a ser analisado no processo de desenvolvimento da estratégia corporativa.

No intuito de demonstrar a importância de assegurar o alinhamento entre as estratégias de negócios e de tecnologia de informação, Beuren (1998) ressalta que as alternativas para a estratégias de negócios deve ser analisada no mesmo patamar das alternativas de utilização da TI, conforme ilustra-se na Figura 3.

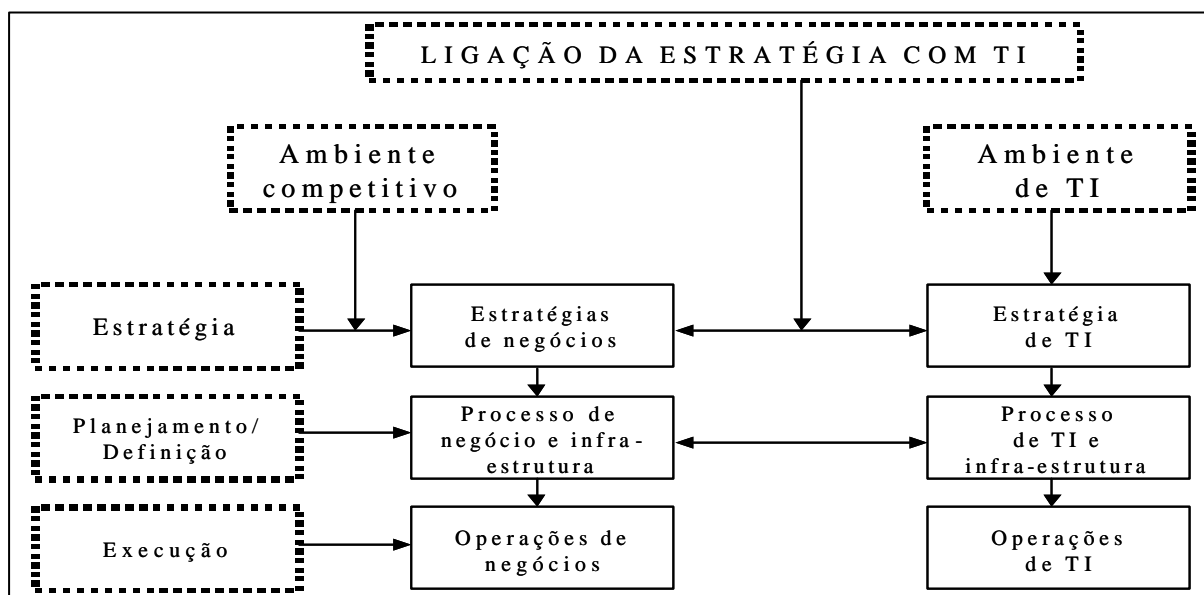


Figura 3 – Alinhamento das estratégias de negócios e de TI

Fonte: adaptado de McGee e Prusak (1994 apud BEUREN, 1998).

Muito embora a figura ilustre uma situação em que as definições a respeito da tecnologia da informação situem-se no mesmo patamar do delineamento das estratégias de negócios, Walton (1993, p. 72 apud BEUREN, 1998, p. 50) explica que:

apesar de a alta administração usualmente ter as estratégias de negócios relativamente claras, freqüentemente falta qualquer coisa que possa fazê-la ser considerada uma estratégia de TI ou de organização consciente e coerente. O pensamento da direção sobre estratégia de TI é usualmente o menos desenvolvido.

O desalinhamento entre as estratégias de negócios e a TI, descrito nesta citação, pode ser um dos fatores para o insucesso do investimento em TI, por parte das organizações. Tal situação pode ser minimizada na medida que os gestores de TI busquem estar informados a respeito das

prioridades estratégicas da organização e assumam a responsabilidade de esclarecer as implicações potenciais da estratégia de TI adotada.

Pode-se inferir pelo exposto, que o alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI implica não apenas no ajustamento da tecnologia adotada aos processos empresariais, mas na revisão dos próprios processos, os quais freqüentemente precisam ser redesenhados. De acordo com Graeml (2000), a criação de sistemas para executar processos ruins resulta, apenas, na produção de erros em maior velocidade, numa automatização do caos.

A esse respeito Graeml (2000, p. 37) acrescenta que

não adianta investir na evolução de TI sem promover as mudanças organizacionais que ela estimula e de que ela precisa. Os benefícios da implantação da TI são apenas marginais se a mesma for imposta sobre as condições organizacionais existentes, principalmente a estratégia, a cultura, os processos e a estrutura.

Para explicar isso, apresenta um modelo que visa o equilíbrio organizacional, desenvolvido pelo pesquisador norte-americano Scott Morton, conforme demonstra-se na Figura 4.

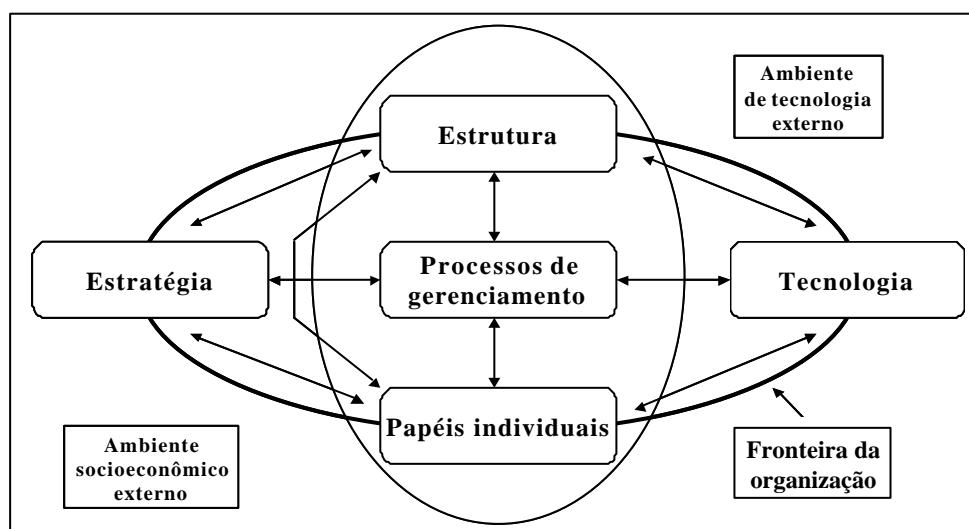


Figura 4 – Modelo de equilíbrio organizacional

Fonte: Morton (1998 apud GRAEML, 2000).

É possível perceber que o tratamento da tecnologia da informação, alinhado às preconizações estratégicas, justifica-se pelo impacto que a TI causa sobre todas as esferas da rede de negócios da organização, podendo, inclusive, estender-se para além das suas fronteiras, integrando toda a cadeia de valor.

O alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI ocorre à medida que os diversos atores organizacionais enxergam nela mais que um simples suporte à execução de operações. Ocorre ao admitir seu potencial de otimização dos níveis de flexibilidade, qualidade, produtividade, redesenho da estrutura e processos empresariais, agregação de valor, ligação entre os elos da cadeia de valor e, conseqüentemente, dos níveis de competitividade da organização.

Tratou-se nesta seção a respeito dos aspetos mais relevantes da estratégia de TI, abordando-se o conceito, a evolução, seu impacto sobre as organizações e a necessidade de alinhamento às estratégias de negócios da organização.

2.3 O COMÉRCIO ELETRÔNICO IMPULSIONADO PELA INTERNET

A mudança ocorrida na TI, promovida pela expansão da Internet, trouxe impactos significativos sobre a sociedade, os negócios e a própria TI. A Internet vem provocando mudanças expressivas na forma como a TI apóia as operações empresariais e as atividades de trabalho dos usuários finais.

A respeito da abrangência da Internet, Cardoso (1999, p. 72) destaca que:

a força comercial da Internet não reside unicamente na simples exposição de produtos para consumidores conectados. Não se limitando a ser apenas mais uma nova mídia - como a TV e o rádio, por exemplo -, a rede transformou-se num imenso ambiente comunicacional que promove continuamente a formação de comunidades reunidas em torno dos mais variados interesses.

Deste modo, pode-se compreender como a expansão e a penetração da Internet, nos mais variados setores da sociedade, empresas, órgãos governamentais, instituições financeiras e consumidores, cada vez mais, integram-se à grande rede mundial.

Sobre o modo como a rede mundial de computadores tem impactado o ambiente empresarial, O'Brien (2003, p. 10) destaca que:

a Internet se tornou uma plataforma vital de telecomunicações para comunicações eletrônicas e para a colaboração e o comércio eletrônico entre as empresas e seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros comerciais. *Sites* comerciais na Internet se tornaram casas de compensação para a troca interativa de informações por *e-mail*, sistemas de *chat*, fóruns de discussão e edição de multimídias. Os *sites* das empresas também servem como pontos de atacado e varejo eletrônico para a compra e venda de uma ampla variedade de produtos e serviços.

Por este destaque o autor evidencia o uso dos recursos de comunicação, oriundos da Internet, como facilitadores do estreitamento das relações entre os diversos atores comerciais, principalmente na efetivação do que se tem chamado de comércio eletrônico.

2.3.1 Definição de comércio eletrônico

O comércio eletrônico, conforme Alexandrini (2000, p. 31), pode ser entendido como "qualquer tipo de transação comercial, em que as partes envolvidas interajam eletronicamente e não através de trocas ou contactos físicos". Nesta definição estão incluídas as seguintes operações de negócios: contacto com os clientes; intercâmbio de informação; suporte pré e pós-venda; venda; pagamento eletrônico; distribuição e logística; empresas virtuais (ou estendidas); e partilha de processos empresariais.

O comércio eletrônico se dá quando este conjunto de operações é realizado fundamentalmente por recursos e meios eletrônicos, que tornam dispensável o contato físico-presencial entre as partes envolvidas, bem como, irrelevante a distância geográfica que se interponha entre elas.

O comércio eletrônico abarca ainda uma variedade de tecnologias, incluindo: *Electronic Data Interchange* – EDI (transferência eletrônica de dados); Internet/*World-Wide Web* (*site web*);

sistemas de correio eletrônico; sistemas de catálogos e formulários eletrônicos; e, sistemas de verificações e pagamentos eletrônicos.

Estes instrumentos tecnológicos corroboram com a amplitude do conceito de comércio eletrônico, demonstrando que ele vai além do ato de compra e venda efetuada eletronicamente. Além destes, é possível incluir outros sistemas, como CRM, SCM, ERP, Intranet, Extranet e Sistemas de Apoio à Decisão, considerando que, em última análise, propõem-se a apoiar a organização no alcance dos seus objetivos comerciais e organizacionais.

Para Venetianer (1999, p.208), o comércio eletrônico é definido como "o conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma empresa, visando atender, direta ou indiretamente, a um grupo de clientes, utilizando, para tanto, as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediados pela rede mundial Internet".

De forma mais abrangente, Albertin (2000, p.15) define comércio eletrônico como "a realização de toda cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio". Portanto, não o restringe à área comercial da empresa.

Kalakota e Whinston (1997, p. 32) abordam o comércio eletrônico sob várias perspectivas, incluindo comunicação, entrega de informações, bens e serviços e pagamentos por meios eletrônicos. Para estes autores, "o comércio eletrônico como processo de negócio, pode ser entendido como a aplicação de tecnologia para a automação de transações comerciais e fluxos de dados". Deste modo, permite a ligação entre atores comerciais, eletronicamente.

A partir das diversas abordagens a cerca da definição do comércio eletrônico, percebe-se que este evolui de uma compreensão mais restrita, em que se limitava à realização de transações eletrônicas, para uma concepção mais ampla, que envolve, além das etapas do processo comercial, aspectos das outras áreas funcionais da organização.

2.3.2 Abrangência do comércio eletrônico

O comércio eletrônico, diante do desenvolvimento tecnológico e do crescimento da oferta e acesso às tecnologias, tem um alcance global, tanto em termos de conceito, como de aplicação. De acordo com artigo publicado pela UNIMEP (<http://www.unimep.br/fc/cururu/server/intern.htm>), o comércio eletrônico desenvolve-se rapidamente em nível mundial à medida que a transferência eletrônica de dados atinge a maturidade e a Internet continua crescendo.

Acerca do impacto do comércio eletrônico sobre o mercado empresarial, em artigo publicado pela UNIMEP (<http://www.unimep.br/fc/cururu/server/intern.htm>) consta que:

o impacto do comércio eletrônico será profundo, tanto nas empresas, como na sociedade em geral. Para as empresas que explorarem todo o seu potencial, o comércio eletrônico possibilita mudanças de fundo - mudanças que alteram tão radicalmente as expectativas comerciais, que chegam a redefinir mercados ou até a criar novos mercados. Todas as outras empresas, incluindo as que preferem ignorar as novas tecnologias, sofrerão as consequências dessas mudanças, perdendo clientes e mercados.

Este impacto descrito já pode ser percebido em setores específicos de mercado, nos quais o uso de recursos eletrônicos, seja na relação com clientes, ou com fornecedores e parceiros, tornou-se condição qualificadora e indispensável para as empresas que deles fazem parte.

A importância do comércio eletrônico também pode ser comprovada através das iniciativas governamentais que vêm sendo adotadas na busca por sua legitimação e controle. No Brasil, por exemplo, o Governo Federal criou, mediante a Portaria Interministerial nº. 47/2000, o Comitê Executivo Interministerial de Comércio Eletrônico (<http://ce.mdic.gov.br>). Este, desde 2001, vem desenvolvendo estudos e projetos em 21 temas, sob a coordenação técnica da Secretaria de Tecnologia da Informação – STI, dentre os quais destacam-se: legislação sobre, ou que afeta, o comércio eletrônico; proteção ao consumidor; taxação; meios de pagamentos; código de ética em comércio eletrônico; logística e distribuição; estatísticas do comércio eletrônico; inserção da pequena e média empresa; e acordos internacionais.

Essa iniciativa, pela amplitude das abordagens consideradas para os estudos e projetos desenvolvidos, demonstra uma preocupação em formalizar, inclusive por instrumentos legais, os procedimentos ligados ao comércio eletrônico, já que sua consolidação mostra-se ser irreversível e acelerada (PINHEIRO, 2002).

Franco Jr. (2001) explica que o comércio eletrônico não se restringe ao processo de venda, outrossim, envolve todas as práticas e processos de negócio facilitados pelas redes de computadores, provenientes das relações entre diversos atores, empresa, clientes, fornecedores, parceiros e governo. Desta forma, o comércio eletrônico pode ser dividido em quatro categorias, de acordo com os sujeitos envolvidos nos processo de negócios considerados, evidenciadas no Quadro 4.

CATEGORIAS	EXEMPLO DE APLICAÇÃO
NEGÓCIO-NEGÓCIO (<i>BUSINESS-BUSINESS – B2B</i>)	Empresas que usam uma rede global (como a Internet) para procurar catálogos de produtos, encomendá-los aos seus fornecedores, receber as faturas e efetuar o pagamento. Este tipo de comércio eletrônico já se pratica há alguns anos, usando EDI em redes privadas.
NEGÓCIO-CONSUMIDOR (<i>BUSINESS-CONSUMER – B2C</i>)	A categoria negócio-consumidor é a seção de retalho do comércio eletrônico e tem-se desenvolvido enormemente. Atualmente já existem vários centros comerciais na <i>Web</i> , que comercializam todo o tipo de bens de consumo, tais como áudio/vídeo, artigos alimentícios, eletrônicos, automotivos etc.
NEGÓCIO-ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (<i>BUSINESS-ADMINISTRATION – B2A</i>)	A classe negócio-administração pública cobre todas as transações entre empresas e Estado. A divulgação e condução de concorrências públicas no Brasil, por exemplo, já é feita, em muitos órgãos, através da Internet; e mesmo o pagamento/devolução de impostos entre empresas e a administração pública pode ser feita eletronicamente. Apesar desta categoria ainda ser insipiente, pode expandir-se rapidamente, à medida que os governos começarem a usar as suas próprias operações para promover o comércio eletrônico.
CONSUMIDOR-ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (<i>CONSUMER-ADMINISTRATION – C2A</i>)	Ainda por emergir, está o tipo consumidor-administração pública. No entanto, a evolução deste tipo de comércio eletrônico deverá permitir, num futuro muito próximo, o pagamento de contribuições por parte dos indivíduos e também a devolução de impostos individuais.

Quadro 4 – Categorias de relações estabelecidas no comércio eletrônico

Fonte: Franco Jr., 2001 (Adaptado).

Observa-se que esta classificação considera os diversos atores que se relacionam por meio do comércio eletrônico, quais sejam, as empresas, os consumidores e o governo. Estes, por sua vez, poderão se relacionar com outros da mesma natureza, ou uns com os outros.

Por sua vez, Venetianer (1999) divide o comércio eletrônico em três categorias:

- a) intra-organizacional – envolve a utilização de Intranet com o intuito de agilizar as atividades comerciais internas da empresa;
- b) interorganizacional – denomina a relação de negócios entre duas ou mais empresas através da Internet, incluindo a gestão da cadeia de suprimento, disponibilização de bases de dados específicas, comunicação comercial, dentre outros; e
- c) varejo eletrônico – onde o objetivo é o atendimento aos consumidores finais via Internet.

Esta classificação permite perceber que as tecnologias que envolvem o comércio eletrônico podem estar direcionadas não apenas para o ambiente externo à organização, mas também ao seu ambiente interno, promovendo alterações nos processos de forma a atingir objetivos específicos de qualidade, produtividade e eficiência.

A abrangência do comércio eletrônico e a amplitude do seu conceito demonstram a necessidade da utilização de recursos de TI cada vez mais eficazes. Evidencia-se, desta maneira, que uma iniciativa de comércio eletrônico não deve ser considerada isoladamente, mas relacionada à estratégia de TI da organização.

2.3.3 O comércio eletrônico em uma estratégia de TI

O comércio eletrônico tem se tornado a parte mais visível da expansão e aplicação das novas tecnologias de informação dentro do ambiente organizacional. A explicação está no fato de

a maioria dos instrumentos tecnológicos utilizados pelas organizações, em última instância, se prestam à melhoria dos processos empresariais e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos comerciais.

Como visto na seção anterior, um conjunto de instrumentos e sistemas de TI é aplicado no desenvolvimento do comércio eletrônico. A Figura 5, retirado da 5ª edição da Pesquisa FGV, Albertin (2004), de comércio eletrônico no mercado brasileiro, realizada em março de 2003, apresenta os níveis de utilização de instrumentos de TI por parte de organizações dos setores industrial, comercial e de serviços.

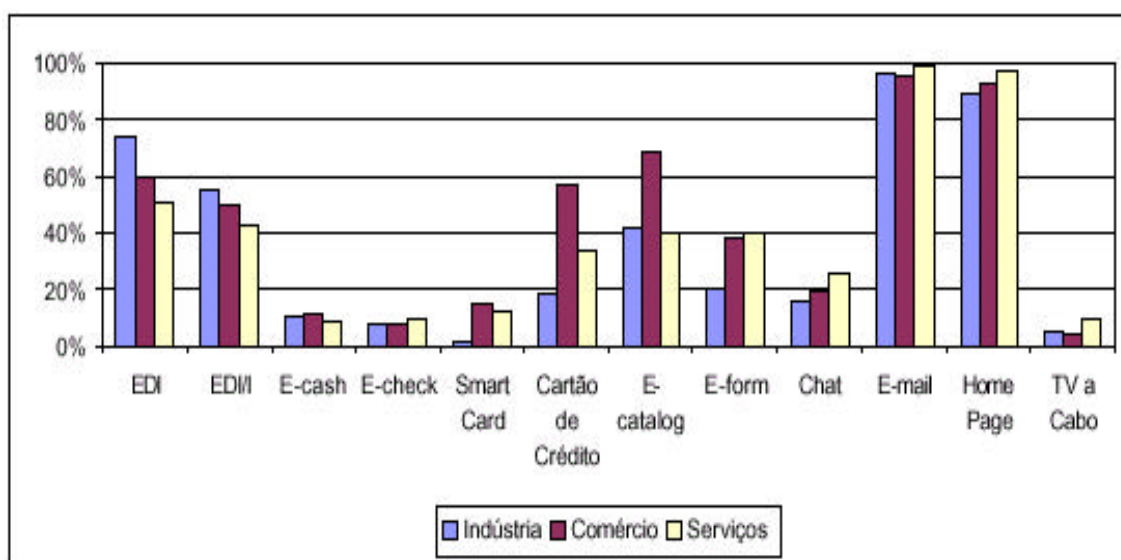


Figura 5 – Utilização de aplicações de infraestrutura de comércio eletrônico

Fonte: 5a. ed. da Pesquisa FGV de CE no mercado brasileiro, 2003.

Observa-se que as organizações pesquisadas apresentam níveis razoáveis de utilização de instrumentos eletrônicos, sendo que os de maior aplicação nos três setores pesquisados são os sistemas de correio eletrônico e os *sites web* (*home page*), presentes em praticamente 100% das organizações. Além destes, os sistemas de transferência eletrônica de dados (EDI) são ferramentas de TI utilizadas em mais de 50% daquelas organizações.

Tais números demonstram a aplicação da infra-estrutura de TI como facilitadora do comércio eletrônico. Sendo assim, a estratégia de TI de uma organização que pretende implementar uma iniciativa de comércio eletrônico deve considerar a relação intrínseca que possui.

Cardoso (1999, p. 73), buscando estabelecer a relação entre o comércio eletrônico e o conjunto de ações empresariais, incluindo as que dizem respeito à TI, afirma que:

visto a partir desse quadro mais amplo, o comércio eletrônico transforma-se em apenas um dos componentes deste conjunto de ações empresariais, que também incluem as estratégias de marketing corporativo, a definição e adoção de plataformas computacionais e das tecnologias de processamento da informação, e a conseqüente remodelagem da arquitetura da informação da organização de modo a suportar as novas ações comerciais integradas pela grande rede mundial.

Neste sentido, o comércio eletrônico não pode ser encarado como uma iniciativa independente do conjunto de ações empresariais, onde se inclui a estratégia de TI definida pela organização. Ao contrário, faz-se de extrema importância sua correlação com toda infra-estrutura do negócio e suas orientações.

Para exemplificar a forma como o comércio eletrônico se relaciona com a estratégia de TI, O'Brien (2003) afirma que muitas organizações utilizam ferramentas de TI para conectar os elos da cadeia de valor da qual fazem parte, desde os seus fornecedores e parceiros até os seus clientes e consumidores. Os processos comerciais são facilitados e apresentam ganhos em termos de flexibilidade, eficiência e agregação de valor.

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de que o desenvolvimento do comércio eletrônico deve se dar dentro da estratégia de TI adotada. Esta, por sua vez, deve estar alinhada às estratégias de negócios da organização. Na medida que os instrumentos tecnológicos em utilização, bem como os resultados que geram, possuem relação direta ou indireta com os processos comerciais, o desempenho do comércio eletrônico também sofrerá seu impacto.

Há que se compreender que os resultados advindos do comércio eletrônico são condicionados ao seu desenvolvimento em caráter estratégico. Partindo do alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI, o comércio eletrônico precisa ser delineado sob uma perspectiva estratégica que defina o perfil adequado à organização, sua proposição de valor e seus objetivos.

2.3.4 Desenvolvimento estratégico de comércio eletrônico

A implementação estratégica do comércio eletrônico, por parte de uma organização, implica, inicialmente, na admissão deste como parte integrante do seu plano empresarial. Além disso, é fundamental que seja considerado o conjunto dos elementos genéricos e específicos das estratégias de negócios para que se possa pensar num desenvolvimento estratégico de comércio eletrônico.

Aderir a processos de comércio eletrônico pode alterar vários aspectos da organização, incluindo o serviço ao cliente, o desenvolvimento de produtos, vendas, marketing, finanças e RH. Para a transformação de empresas tradicionais em empresas da nova era tecnológica, é importante que haja um bem-sucedido gerenciamento da mudança, considerado o caráter estratégico necessário ao seu desenvolvimento (CUNNINGHAM, 2001).

De acordo com Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001), não se pode perder de vista que o comércio eletrônico é, antes de tudo, comércio. Não é um modo completamente novo de conduzir o negócio: bens e serviços ainda precisam ser desenvolvidos, bem como os materiais e recursos para os produzir, obtidos; eles devem ser produzidos tão eficazmente quanto possível; o marketing e a distribuição administrados; a entrega assegurada, como também a obediência aos requisitos solicitados.

O comércio eletrônico não deve ser entendido como um processo empresarial novo, mas refere-se à utilização de um conjunto de TI (tecnologias de informação e comunicação) específicas, por parte da organização, nos seus processos empresariais estabelecidos.

Embora o comércio eletrônico esteja baseado no uso de TI em processos e atividades da organização, a sua implementação estratégica não se restringe a esta dimensão tecnológica. Na realidade, a estratégia de implementação de comércio eletrônico é primeiramente baseada em uma análise de como a TI pode ser utilizada para auxiliar a organização a alcançar suas metas, apoiando a sua estratégia corporativa e melhorando seus resultados (BÉGIN, TCHOKOGUÉ e BOISVERT, 2001).

Explicam que, para verdadeiramente se beneficiar do potencial da TI e do comércio eletrônico, em geral, a organização precisa identificar como tais iniciativas podem melhorar sua proposição de valor, de acordo com a perspectiva de cliente. O impacto sobre a proposição de valor da organização se dá na medida que a TI torna-se o principal meio para realização de uma ou muitas das suas atividades e processos. Citam como exemplos, o desenvolvimento de produto, conforme às expectativas e necessidades dos clientes; a promoção de produtos; a ampliação de mercado de atuação; o processo de atendimento a clientes antes, durante e depois das transações realizadas.

A TI e as informações que a mesma provê ajudam a gerar atividades que criam valor para os clientes, assim como melhorar a qualidade do produto, ao tempo em que podem oferecer novas funções ou serviços, reduzindo prazos finais, enxugando custos que impactam preços. Entretanto, uma atividade é considerada como criadora de valor se os clientes percebem a mudança e estão prontos a pagarem por ela.

A respeito do impacto do desenvolvimento sobre a proposição de valor da organização, Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001, p. 23) afirmam que:

a proposição de valor está definida dentro dos processos de negócio da organização e em suas atividades. Para ter sucesso na implementação estratégica de comércio eletrônico é importante entender o potencial impacto das TI e do próprio comércio eletrônico em questões como: Como a TI e as informações que provê agregam valor na perspectiva do cliente? Como as atividades da companhia podem ser reorganizadas para melhorar a proposição de valor? Como um *site web* pode ser desenvolvido e pode ser integrado às atividades impactadas pelo desenvolvimento proposto?

Percebe-se que a implementação estratégica de comércio eletrônico também consiste em assegurar a harmonia da estratégia global, dos processos empresariais e das tecnologias da informação e comunicação usadas para atingir as metas organizacionais.

Num esforço de sistematizar o desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico, Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001) sugerem um conjunto de etapas, conforme mostra-se na Figura 6.

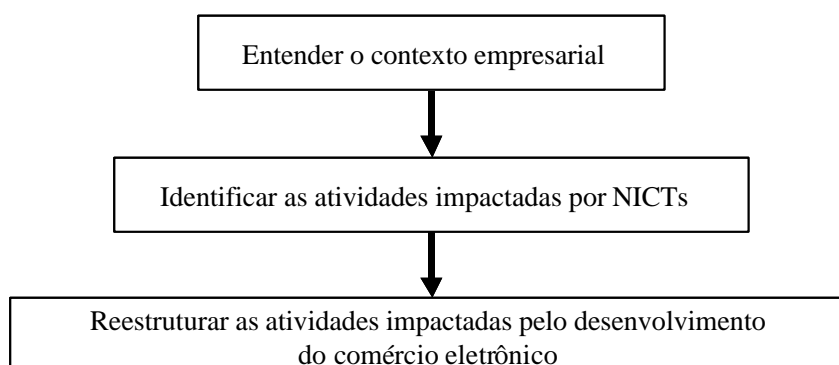


Figura 6 – Etapas para o desenvolvimento de uma estratégia de comércio eletrônico

Fonte: Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001, p. 24).

Estes passos devem ser considerados como um processo contínuo de questionamento da proposição de valor da organização, visando sua melhoria contínua. Requer uma compreensão do contexto dos negócios, do setor a que pertence e o grau de penetração do comércio eletrônico neste setor em particular. Assim, é criado o valor pretendido ao produto, dentro da cadeia de valor da organização. Todas as atividades comerciais executadas, como a venda, a entrega de

produtos e o acompanhamento pós-venda, devem ser observadas para identificar se há melhoria da eficiência e criação de valor a partir da integração da TI. Finalmente, as atividades impactadas pela integração da TI devem ser reestruturadas para incluir a TI e as informações providas por ela.

Evidencia-se assim, a necessidade de alinhamento entre o comércio eletrônico com as estratégias de negócios da organização, seus processos empresariais e a tecnologia adotada, de acordo com Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001). Com a finalidade de demonstrar a relação entre estes elementos, os autores desenvolveram um modelo de análise que se presta à identificação e formulação de perguntas que devem ser feitas na execução daquelas etapas necessárias ao desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico, conforme demonstra-se na Figura 7.

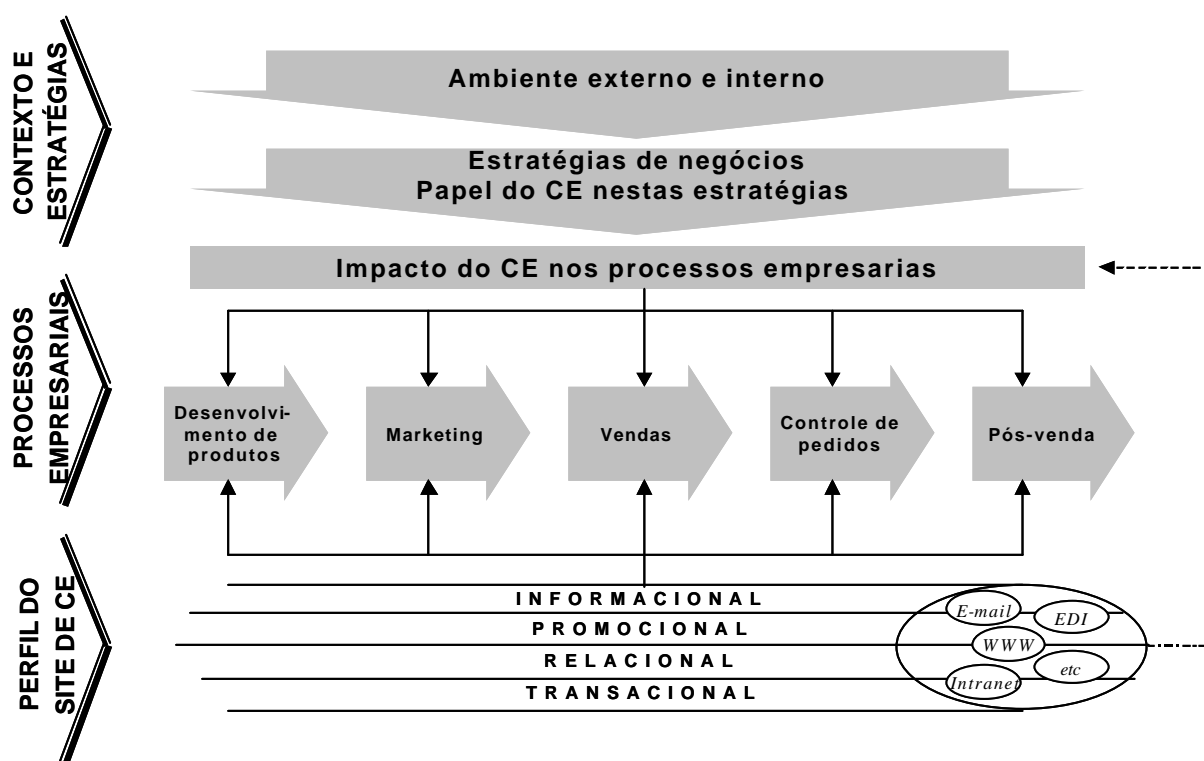


Figura 7 – Modelo de análise das práticas de comércio eletrônico (CE)

Fonte: Adaptado de Bégin, Tchokogué e Boisvert (2001, p. 25).

O primeiro nível do modelo evidencia que o desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico deve se basear no conhecimento do contexto empresarial específico da organização e em sua habilidade para definir a estratégia de comércio eletrônico que espera desenvolver. A ênfase na análise do ambiente e do contexto de negócios aponta para a convicção de que não há um único modo de usar o comércio eletrônico e a TI. Pelo contrário, o caminho apropriado de desenvolvimento do comércio eletrônico depende dos recursos organizacionais disponíveis (financeiro, humano e tecnológico), as particularidades do setor no qual opera e a vontade dos seus executivos em investirem nesta área.

O segundo nível exemplifica cinco processos empresariais que compõem a cadeia de valor interna da organização e provêem a estrutura de relações com clientes. Cada um destes processos é impactado potencialmente pelo comércio eletrônico, porque o uso de TI pode mudar, eliminar ou criar atividades envolvidas nestes processos empresariais. Salienta-se que, embora ausente no modelo, outros processos também podem ser impactados pelo comércio eletrônico, tais como o processo de produção ou mesmo a cadeia de suprimentos (compras).

O terceiro nível mostra os parâmetros do comércio eletrônico ou os diferentes meios de transmissão da informação (EDI, *e-mail*, WWW, intranet, Intranet), assim como as aplicações nas quais uma companhia pode usá-los (informação, promoção de bens e serviços, relacionamento com clientes internos e externos e/ou transações *on-line*).

Cada nível é ligado aos outros por setas que ilustram a importância da integração coerente entre os diferentes elementos. A estratégia corporativa sempre é implementada em um nível de processo empresarial. Com comércio eletrônico, esta implementação não se dá apenas em atividades tradicionais, mas também no ambiente virtual de ciberespaço.

Percebe-se que o desenvolvimento do comércio eletrônico em caráter estratégico pressupõe a observação do impacto que pode causar sobre todos os níveis da organização, sendo condição fundamental para sua performance satisfatória.

2.4 O *SITE WEB* DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Com o avanço tecnológico, o número de recursos disponíveis na Internet foi aumentando. *Eletronic-mail* - e-mail (correio-eletrônico), *File Transfer Protocol* - FTP (protocolo de transferência de arquivos), *Telecommunication Network* - TELNET (telecomunicação entre redes), *World-Wide Web* - WWW (teia de alcance mundial), dentre outros, são exemplos de serviços oferecidos pela rede que promovem acessibilidade e compartilhamento de informações.

O correio-eletrônico e o WWW, ou simplesmente *Web*, são considerados os grandes responsáveis pela veloz disseminação da Internet. O primeiro, por tornar automática a comunicação através da troca de mensagens eletrônicas. O segundo, por constituir-se num sistema de informação organizado de modo a englobar todos os outros recursos disponíveis na Internet.

2.4.1 Conceito de *site web* de comércio eletrônico

O princípio contido na *Web*, conforme Areal e Azevedo (1999), é a disponibilização de informações em grande escala, geralmente sem restrições de acesso, caracterizado por:

- a) interface consistente;
- b) incorporação de um vasto conjunto de tecnologias e tipos de documentos; e
- c) leitura universal.

Estas características tornaram a *Web* um dos principais serviços da Internet, principalmente por agregar a maioria das outras funcionalidades da rede mundial. A padronização

do formato e o agrupamento de recursos da *Web* permitiram a veloz difusão da Internet em todo o mundo, tornando-a, para muitos, a sua própria tradução.

Sinteticamente, a *Web* implementa-se de três ferramentas fundamentais, responsáveis pelo formato conhecido atualmente:

- a) um protocolo de transmissão de dados - que torna possível a comunicação entre os diferentes tipos de equipamentos;
- b) um sistema de endereçamento próprio - que promove acessibilidade às informações em caráter mundial; e,
- c) uma linguagem de marcação - que transmite documentos formatados através da rede.

Desta forma, a *Web* constitui-se, conforme Barker (1996), na possibilidade de qualquer organização ou indivíduo, sob qualquer interesse ou objetivo, firmar presença no chamado espaço virtual, mediante a disponibilização de conteúdo acessível a todos aqueles que possuam alguma forma de conexão com a rede.

A implementação técnica desta presença na Internet se dá pelo desenvolvimento de arquivos de hipertexto, que podem apresentar variados tipos de conteúdo, formato e recursos, comumente chamados de *sites web*. Quando tais arquivos hipertexto são disponibilizados por organizações ou indivíduos para fins comerciais, ainda que em caráter institucional, são chamados *sites web* de comércio eletrônico (YESIL, 1999).

O *site web* de comércio eletrônico é uma mídia interativa, que oferece às organizações um conjunto de recursos inovadores, não ofertado por nenhum outro meio. A exemplo disto, pode-se citar a possibilidade da organização manter contato com seus clientes, fornecedores e parceiros, com elevados níveis de personalização, o que colabora com o posicionamento estratégico de foco no cliente, causando impacto positivo sobre a competitividade da organização.

2.4.2 Aplicações de um *site web* de comércio eletrônico

A aplicação dos *sites web* de comércio eletrônico por partes das organizações, de acordo com Wang (1998), tem se dado para fins específicos de divulgando institucional e de produtos, afirmação de marca, oferta de serviços, canal de comunicação, transações eletrônicas e estruturação de um novo ambiente de negócios.

O *site web* se destaca por prover informação através de uma comunicação bidirecional entre empresa e usuários, o que significa que, além de publicar informações sobre a organização, as empresas podem receber informações de clientes, fornecedores e parceiros, estabelecendo formas mais sofisticadas de relacionamento (DINIZ, 1999). Este processo de comunicação consiste em trocas de mensagens que podem assumir várias formas (escritas, visuais, sonoras, etc.) de acordo com o canal de comunicação empregado. A comunicação via Internet proporciona vantagens significativas para todos os tipos de negócios, na medida que permite que informações sejam expressas de várias formas, para grandes ou pequenos grupos, paralelamente ou não, em hora determinada ou não.

Além desta forma de comunicação empresarial, o *site web* de comércio eletrônico da organização pode ser utilizado para reforçar sua imagem interna e externa, por meio da divulgação de seus valores institucionais. Possibilita ainda, ações de caráter publicitário através da divulgação de promoções de fins comerciais. Deste modo, o *site web* permite a integração de ações que promovem, dentro de um mesmo canal, a organização, sua marca, o bem ou serviço que oferece e o processo de suporte (MOSCAROLA e VARGAS, 1998).

Além da possibilidade de ser aplicado como meio de promoção e comunicação, as organizações têm direcionado seus *sites web* para o processo de vendas, propaganda e canal de distribuição. Para indústrias onde os bens e/ou serviços podem ser digitalizados, os *sites web*

servem como um condutor de informações sobre ofertas, tão bem quanto serve para vendas, distribuição e mecanismos de entrega.

Diante do conjunto de aplicações possíveis aos *sites web* de comércio eletrônico, um número cada vez maior de organizações tem firmado presença na Internet. Torna-se necessário, contudo, um conhecimento sobre as funcionalidades que um *site web* pode desempenhar, para que seja maximizada a possibilidade de sucesso desta iniciativa.

2.4.3 Funcionalidades e classificação dos *sites web* de comércio eletrônico

Sob a perspectiva de planejar o desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico por meio de um *site web*, que contribua para a melhoria da performance da organização, alterando a forma tradicional de realização de alguns processos e atividades, é necessário considerar, inicialmente, duas questões:

- a) O que a organização pode fazer com um *site web* de comércio eletrônico?
- b) O que um *site web* de comércio eletrônico pode fazer?

No esforço de identificar o que a organização pode fazer com um *site web*, é fundamental considerar o contexto particular em que se insere, tanto numa perspectiva interna (porte, estrutura organizacional, modelo de gestão, gestão de operações, produtos), quanto externa (setor, mercado, fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros). O mapeamento detalhado destes aspectos dá o suporte necessário para a resposta à primeira questão.

Entretanto, com vistas ao desenvolvimento do comércio eletrônico em caráter estratégico, é preciso, paralelamente àquele mapeamento do contexto da organização, conhecer o que um *site web* pode fazer e que funções pode desempenhar.

Uma função em um *site web*, conforme Boisvert (2003, p. 1), corresponde a um papel que o mesmo pode desempenhar, como identificar a organização, promover produtos, dar suporte a

clientes. No Quadro 5, apresenta-se um conjunto de dezoito funções que podem ser desempenhadas por um *site web* de comércio eletrônico.

TIPO	FUNÇÃO	PAPEL DA FUNÇÃO
P R I N C I P A I S	Identificação	Identificar a empresa.
	Imagem	Promover a imagem da empresa, sua conduta ética, social e ambiental.
	Competência (marcas)	Fazer a promoção da competência da empresa ou da suas marcas comerciais.
	Produtos	Anunciar produtos.
	Serviços	Anunciar serviços.
	Promoção externa	Anunciar marcas, produtos ou serviços de outras empresas.
	Contrato	Informar os clientes sobre condições relativas a uma transação.
	Transação	Realizar uma transação.
	Serviço de atendimento aos clientes	Auxiliar clientes específicos em necessidades técnicas, profissionais e de pós-venda.
	Fidelização de clientes	Fidelizar a clientela desenvolvendo relacionamento personalizado.
	Investidores	Fornecer informação financeira e outras de interesse dos investidores.
	Sócios	Desenvolver uma relação personalizada com os sócios da organização: fornecedores, distribuidores, etc.
	Relação interna	Seleção de possíveis candidatos a vagas, como também desenvolver o interesse e o orgulho dos empregados pela organização.
	Amostras e eventos	Oferta de amostras de produtos e de informações detalhadas sobre eles e promoção de eventos que mobilizem um público específico em torno da organização.
	Navegabilidade	Conjunto de itens que facilitam o uso do <i>site web</i> , a navegação no <i>site</i> , como também a pesquisa de informações.
	Segurança	Proteger o <i>site</i> contra os intrusos externos, assegurar que a troca de informações e transações no <i>site</i> é notavelmente segura.
	Respeito (confidencialidade)	Informar o tratamento dado pela empresa às informações recebidas no <i>site</i> , assegurar a confidencialidade das informações recebidas, como também das informações solicitadas pelo visitante.
	Credenciamento	Certificações do <i>site</i> por organismos reconhecidos para atestar suas qualidades.

Quadro 5 – Funções de um *site web* de comércio eletrônico

Fonte: adaptado de Boisvert, (2003, p. 1).

Ressalta-se que o conjunto das funções desempenhadas por um *site web* está dividido em dois grupos: as funções principais – que são a razão de ser do *site*; e as funções de apoio – que dizem respeito ao funcionamento do *site*.

Toda função de um *site web* se materializa pela presença de um ou mais componentes correlatos. Um componente, conforme Boisvert (2003, p. 2), constitui-se de um elemento de informação acessível, como o endereço cívico da companhia ou o catálogo de produtos, ou de uma ação possível de ser realizada no *site web*, como uma busca ou cadastramento de dados

pessoais. No Quadro 6 mostra-se o conjunto de componentes relacionados a cada uma das dezoito funções que podem ser desempenhadas por um *site web*, o que, inclusive, auxilia na compreensão de cada uma destas funções.

TIPO	FUNÇÃO	PAPEL DA FUNÇÃO
P R I N C I P A I S	Identificação (9)	logotipo de companhia, endereço cívico, n. de telefone, o que nós fazemos, história da companhia, endereço eletrônico, localização de filiais, divisões e subsidiárias.
	Imagem (10)	palavra do presidente, missões, valores, boletins de imprensa e de associações, sócios empresariais, causas sociais, ecológicas, ambientais, interesses ou patrocínios.
	Competência (marcas) (6)	pasta de realizações, testemunhos de clientes, prêmios e distinções, credenciamentos de ISO ou outro, marcas de comércio.
	Produtos (9)	catálogo eletrônico, quadro de produtos do empreendimento, disponibilidade de produtos, informação sobre a segurança de produtos, informação sobre o uso de produtos, anúncio de produto novo, produtos oferecidos em promoção, amostras grátis, saídas de varejo para produtos.
	Serviços (2)	serviços oferecidos, pontos de serviço.
	Promoção externa (1)	publicidade de outras companhias.
	Contrato (10)	preço dos produtos disponíveis on-line, moeda usada pelo faturamento, escolha da moeda, informação das despesas de expedição, informação sobre impostos inclusos, alfândegas, condições relativas a entrega, condições relativas as políticas de troca, confirmação antes do pagamento, condições relativas a financiamento ou parcelamento.
	Transação (3)	pedidos on-line, pagamento on-line, impressão do formulário do pedido.
	Serviço de atendimento aos clientes (7)	apresentação on-line, informação genérica que inclui orientações técnicas e profissionais, apoio técnico, serviços para a clientela, histórico de compras, acompanhamento de compras, anúncios classificados.
	Fidelização de clientes (5)	criação de um perfil, possibilidade de opinar, concorrer a premiações e promoções, jogos e outros entretenimentos.
	Investidores (4)	relatório financeiro, indicadores financeiros, análise financeira por terceiros, compras de ação.
	Sócios (2)	acesso a uma extranet, recrutamento de distribuidores.
S U P O R T E	Relação interna (6)	seção de carreiras, perfis de competências procuradas, critérios de contratação, forma de candidatura, apresentação de empregados, acesso a uma intranet de empregados.
	Amostras e eventos (2)	oferta de amostras de produtos, anúncios e convites para eventos promocionais.
	Navegabilidade (6)	arquitetura do <i>site web</i> , menu de navegação, volta à página principal, caminho de acesso, ajuda on-line relativo ao uso do <i>site</i> , ferramenta de busca no <i>site</i> .
	Segurança (3)	entrada em uma zona segura do <i>site</i> , selo de segurança de transação, segurança de pagamentos.
	Respeito (confidencialidade) (3)	políticas de informações pessoais, possibilidade para se retirar de uma lista de discussão, possibilidade ser inscrito em uma lista de discussão.
	Credenciamento (3)	selo de classificação do conteúdo, selo de satisfação da clientela, selo de conformidade.

Quadro 6 – Componentes relacionados às funções de um *site web*

Fonte: adaptado de Boisvert, (2003, p. 2).

A pesquisa realizada por Boisvert (2003), identificou 91 componentes que podem estar presentes em um *site web* de comércio eletrônico. Tais componentes encontram-se distribuídos entre as 18 funções que um *site web* pode desempenhar, conforme demonstrado na Quadro 6.

A partir da relação entre a definição das funções que podem ser desempenhadas por um *site web* de comércio eletrônico (Quadro 5) e o conjunto de componentes correlatos (Quadro 6), infere-se que, se o *site* pretende desempenhar plenamente a função de identificação, por exemplo, deve apresentar os 9 componentes correlatos a esta função.

O conjunto de componentes afins determina o desempenho de uma dada função em um *site web* de comércio eletrônico. Entretanto, uma função pode apresentar níveis distintos de desenvolvimento, de acordo com o número percentual de componentes afins presente no *site web*, conforme demonstrado no Quadro 7.

NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO	% DE COMPONENTES PRESENTES NO <i>SITE WEB</i>
ND (função não desenvolvida)	< 25% do total de componentes relativos a função
PD (função pouco desenvolvida)	entre 25% e 49% do total de componentes relativos a função
D (função desenvolvida)	entre 50% e 74% do total de componentes relativos a função
MD (função muito desenvolvida)	> 75% do total de componentes relativos a função

Quadro 7 – Nível de desenvolvimento de uma função desempenhada por um *site web* de comércio eletrônico

Fonte: Elaborado com base em Boisvert (2003).

Da mesma forma como o percentual de componentes afins a uma função determina o nível de desenvolvimento desta função, o conjunto de funções desempenhadas pelo *site web* determina o perfil do próprio *site*, classificando-o e indicando o seu papel dentro da estratégia de comércio eletrônico.

No Quadro 8 apresenta-se a classificação sugerida por Boisvert (2003), que indica os perfis que um *site web* de comércio eletrônico pode assumir.

PERFIL DO SITE WEB	CARACTERÍSTICAS	FUNÇÕES CORRELATAS
INFORMACIONAL	a) Apresentam informações sobre a organização; b) Efetuam uma comunicação unidirecional, não permitindo submissão de nenhum tipo de informação do visitante; c) Não contêm nenhum artifício de coleta de informação de visitas; d) Frequentemente utilizado por organizações sem uma estratégia definida de comércio eletrônico; e) Comum em setores onde a taxa de penetração do comércio eletrônico é relativamente baixa e onde os produtos e/ou clientes não possuem características que permitam a transações <i>on-line</i> ; f) Possuem o potencial de maximizar a comunicação por meio da disseminação de informações sobre a organização.	Identificação Imagem Competência Produtos
PROMOCIONAL	a) Prestam-se ao uso da tecnologia Internet, principalmente para anunciar e promover bens e serviços; b) Utilizados por organizações cujas características do produto ou dos clientes impedem a transação <i>on-line</i> ; c) Útil para promoção de produtos cujos interessados usam a Internet para coleta de informação, comparação de preços, condições de vendas, garantias e qualidade relativa de propostas; d) Apresentam descrições detalhadas de bens e serviços, incluindo especificações técnicas e adequação aos padrões estabelecidos, ilustrando-os por uma imagem ou uma fotografia quando possível; e) Oferecem opções de busca para facilitar navegação; f) São planejados para estimular os clientes para comprarem da organização; g) Possuem seção de informação projetada para aumentar credibilidade da organização.	Identificação Imagem Competência Produtos Serviços Promoção externa Amostras e eventos Navegabilidade
RELACIONAL	a) Prestam-se à construção de uma relação de confiança e credibilidade com os clientes. b) Utilizados geralmente por organizações que pretendem estreitar suas ligações com os clientes, representantes, distribuidores, parceiros e sócios; c) Além de possuir aspectos informador e de promoção, incluem frequentemente uma forma de pedido <i>on-line</i> , mas sem possibilidades de pagamento <i>on-line</i> ; d) Geram um percentual pouco expressivo das vendas; e) Projetados para disseminação de informação sobre produtos e suas aplicações; f) Úteis para novos segmentos de mercado, que oferecem produtos inovadores ou produtos com alto valor tecnológico;	Identificação Imagem Competência Produtos Serviços Promoção externa SAC Fidelização de clientes Investidores Sócios Relação interna Respeito Amostras e eventos Navegabilidade

T R A N S A C I O N A L	a) Prestam-se a vendas eletrônicas <i>on-line</i> ;	Identificação
	b) Incluem pagamento <i>on-line</i> das transações eletrônicas realizadas;	Imagem
	c) Geram um percentual expressivo das vendas da organização;	Competência
	d) Geram rendas da venda de anúncios de outras companhias;	Produtos
	e) Possuem fortes critérios de segurança de dados;	Serviços
	f) Prestam-se a comunicação da organização com o público geral e investidores, desenvolvimento de produto e serviço pós-venda;	Promoção externa
	g) Possuem seções de informação e de promoção altamente desenvolvidas e constituem um apoio direto às suas relações com <i>stakeholders</i> ;	Contrato
	h) Utilizados por organizações que implementam uma ampla integração entre as atividades <i>on-line</i> com os processos de negócio.	Transação
		SAC
		Fidelização de clientes
		Investidores
		Sócios
		Relação interna
		Amostras e eventos
		Navegabilidade
		Segurança
		Respeito
		Credenciamento

Quadro 8 – Classificação dos sites web de comércio eletrônico

Fonte: Elaborado com base em Boisvert (2003).

Verifica-se que um *site web* de comércio eletrônico tem sua classificação definida pelo conjunto de funções que desempenha. Estas, por sua vez, têm seu desempenho medido pelo percentual de componentes afins que apresentam. Contudo, um *site web* pode desempenhar funções de mais de uma classe, o que poderá atribuir ao *site* um perfil híbrido. Como exemplo, é possível que um *site web* desempenhe, num mesmo grau, funções da classe promocional e relacional. Seu perfil, portanto, seria uma mescla das duas classes, sendo definido como um *site web* de comércio eletrônico de perfil promocional–relacional.

Para que uma função seja considerada na determinação do perfil do *site web* de comércio eletrônico, ela deve configurar-se nos níveis D (função desenvolvida) ou MD (função muito desenvolvida), conforme demonstrado no Quadro 5. As funções que apresentam os níveis ND (função não desenvolvida) e PD (função pouco desenvolvida) são desconsideradas na determinação do perfil do *site web* de comércio eletrônico.

Outra observação relevante que se faz a partir do exposto no Quadro 8 é que as classes possuem caráter acumulativo de funções. O que significa que um *site web* de comércio eletrônico

de perfil promocional desempenha as mesmas funções do *site web* informacional, acrescido de outras peculiares a este perfil. Da mesma maneira, um *site web* relacional apresenta todas as funções de um site promocional, acrescido de outras peculiares a ele e, assim, sucessivamente.

Diante do exposto, fica evidente que uma organização, ao decidir investir esforços na implementação de um *site web*, deve considerar os diversos perfis que este pode assumir, de acordo com as funções que desempenha e com os componentes que apresenta. A determinação do perfil do *site web* define o seu papel na estratégia de comércio eletrônico e, por conseguinte, o seu impacto sobre a performance desta iniciativa de presença no ambiente virtual.

Neste capítulo foi apresentada a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento do modelo conceitual para verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização. O capítulo que segue apresenta o modelo de verificação do modelo proposto, como objetivo central deste estudo, bem como as suas etapas constituintes.

3. MODELO DE VERIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS, DE TI E DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

*"Qualquer coisa que valha a pena
é sempre uma promessa que vai
além de seu conteúdo.
O que achamos que podemos fazer
é metade daquilo que devemos fazer."*

Hubert Humphrey

Este capítulo apresenta o modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização, determinado pelas funcionalidades e componentes disponibilizados. Inicialmente, discorre-se sobre a concepção de modelo. Em seguida apresenta-se uma visão geral do modelo proposto e finaliza-se demonstrando suas etapas constituintes.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS À PROPOSIÇÃO DO MODELO

A revisão bibliográfica realizada neste estudo aponta para a necessidade das organizações ampliarem o caráter estratégico de suas ações e políticas, atingindo as iniciativas de investimento em TI e de desenvolvimento do comércio eletrônico.

Assim como a organização carece definir estratégias para o alcance dos seus objetivos, considerando seus elementos estratégicos genéricos, a adoção e o tratamento dado à TI e à implementação de uma iniciativa de comércio eletrônico, também deve se dar numa dimensão estratégica.

Além disso, a literatura orienta sobre a importância imperativa de que as estratégias definidas para os negócios, para a TI e para o comércio eletrônico, devam estar alinhadas, de sorte a propiciarem o alcance dos objetivos propostos pela organização, bem como a melhoria da performance organizacional.

Outro ponto considerado no levantamento bibliográfico realizado, diz respeito a uma das iniciativas mais perceptíveis dentro de uma estratégia de comércio eletrônico, a presença da organização na rede mundial Internet, por meio de um *site web*. Este, por sua vez, pode assumir perfis gerais distintos, impactando de maneira diferente a performance da iniciativa de comércio eletrônico da organização.

Torna-se necessária a identificação do perfil adequado de *site web* de comércio eletrônico à cada tipo de organização, considerando o papel distinto que cada classe de *site* desempenha em uma estratégia de comércio eletrônico.

3.1.1 Tipologia das organizações e classes de *site web* de comércio eletrônico

Os *sites web* de comércio eletrônico, como visto no capítulo de fundamentação teórica, podem assumir um perfil informacional, promocional, relacional ou transacional. Cada uma dessas classes, pelas funções que desempenha a partir dos componentes disponibilizados no *site web*, promove contribuições específicas à organização, tais como, divulgação institucional e afirmação de marca, promoção de produtos, estreitamento do relacionamento com o mercado e canal de vendas diferenciado.

Tais contribuições, entretanto, só serão efetivamente percebidas como benefícios à organização, se estiverem em conformidade com as características preponderantes desta, a saber, sua área e setor de atuação, seus produtos, o mercado, ou seja, seus elementos estratégicos genéricos.

Entende-se que cada setor econômico, conforme a tipologia considerada neste estudo, pressupõe perfis de *sites web* específicos. Assim, no Quadro 9 estabelece-se uma relação entre os setores econômicos e as classes de *sites web* de comércio eletrônico.

SETOR ECONÔMICO	EXEMPLO	CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES	PERFIL DE SITE WEB
Concentrado	petroquímica, construção pesada, comunicação	a) canais de comercialização próprios; b) ampliação da capacidade produtiva; c) aperfeiçoamento de processos produtivos; d) processos produtivos altamente automatizados.	Informacional ou Promocional
Semiconcentrado	alimentos, têxteis, móveis etc.	a) modernização dos canais de distribuição; b) implantação de sistemas de franquias; c) ênfase na competição via preço.	Informacional ou Promocional
Empresas competitivas	comércio varejista e atacadista (auto-peças, distribuidores, super-mercados)	a) setor com grande número de empresas de pequeno porte; b) competição básica por preço; c) muito influenciado por novas tecnologias (B2B); d) comércio eletrônico permite a desintermediação.	Transacional ou Relacional
Empresas diferenciadas	fabricantes de bebidas, limpeza, laboratórios farmacêuticos	a) ênfase em propaganda e publicidade; b) grande necessidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; c) várias marcas competindo dentro do próprio composto da empresa; d) ambiente de permanente transformação tecnológica.	Relacional ou Promocional
Misto	montadoras de veículos, fabricantes de bens de consumo duráveis	a) diferenciação de produtos por meio de grande número de modelos; b) ênfase na prestação de serviços aos clientes; c) constante inovação tecnológica; d) grande necessidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.	Transacional ou Relacional
Serviços financeiros	bancos, financiadoras, seguradoras	a) deslocamento da prestação de serviços do ambiente intra-organizacional para o ambiente externo; b) diversificação de serviços; c) eficiência no armazenamento e recuperação de grande volume de dados; d) ênfase na promoção da imagem da organização.	Relacional ou Transacional
Serviços especializados	agências de publicidade, consultoria e auditoria	a) produto de altíssimo teor tecnológico e elevado grau de agregação de conhecimento; b) constante inovação tecnológica; c) comunicação interna mais horizontalizada; d) Internet como principal estratégia de negócios.	Relacional ou Promocional
Serviços públicos	prestadores de serviços de saúde, educação, transportes	a) iniciativa de modernização tecnológica carece de reorganização interna anterior; b) forte influência das variáveis ambientais legais.	Informacional ou Promocional
Farmacêutico	Empresas farmacêuticas	a) prática de preços extremamente competitiva; b) observância rigorosa de prazos de entrega; c) alta tecnologia e qualidade reconhecida, que contribuem para o aumento da credibilidade do produto.	Relacional ou Transacional
Ensino superior	IES particulares	a) criação e manutenção de banco de dados de talentos; b) diferenciação estabelecida em termos de qualidade; c) adoção de tecnologias educacionais inovadoras; d) parcerias com fornecedores de tecnologia. e) acesso on-line a bases de dados bibliográficas.	Relacional ou Promocional

Quadro 9 – Relação entre setores econômicos e classes de *site web* de comércio eletrônico

Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que as características destacadas em cada setor demonstram o seu potencial de penetração no comércio eletrônico. A partir desta observação inferi-se que, nem todas as empresas, em função daquelas características inerentes ao setor em que atua, podem esperar o mesmo tipo de contribuição da sua presença na Internet. Se para uma empresa a rede pode servir como um canal eficiente de vendas, considerando, por exemplo, o produto que oferece e o mercado em que atua, para outra, a Internet poderá servir como um meio de informação sobre a organização, contribuindo para a afirmação da sua marca no mercado ao qual participa.

Deste modo, para cada setor econômico, foram relacionados os perfis de *site web* de comércio eletrônico que melhor se adequam às suas características de mercado, produto e perfil tecnológico, segundo a contribuição a que se propõem.

Diante da relação estabelecida entre a tipologia das organizações e as classes de *site web* de comércio eletrônico, acredita-se que o desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico, assim como o seu alinhamento às estratégias de negócios e de TI da organização, podem estar refletidos no perfil geral da sua presença na rede mundial Internet.

3.1.2 Concepção de modelo

Antes de caracterizar o modelo proposto, faz-se necessário discorrer sobre a concepção de modelo, de forma geral. Um modelo representa ou descreve os elementos relevantes de um processo ou de uma situação e as interações existentes entre eles. Peleias (1992, p. 30) afirma que:

a partir da escolha de um grupo de variáveis e da especificação de suas inter-relações, projetado para representar um processo ou sistema real, total ou parcialmente, um modelo é a descrição do funcionamento de um sistema, representando uma construção em particular, utilizando-se da teoria, a qual lhe serve como suporte conceitual.

A concepção de um modelo tem por finalidade, conforme Beuren (1998), facilitar o entendimento e a manipulação das relações que ocorrem entre as diversas variáveis que integram um sistema ou processo, abstraídas de uma realidade.

Observa-se que o uso de um modelo traz vantagens e desvantagens para o usuário. No que se refere às vantagens, de acordo com Beuren (1998), pode-se apontar as seguintes: emerge sob a forma gráfica, para representar a realidade aprendida em determinado momento; simplifica a visualização da amplitude das variáveis sem alterar a essência; ajuda a identificar várias relações possíveis entre os elementos da realidade; permite compreender relações complexas; e serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros.

O desenvolvimento e utilização de modelos também apresentam algumas desvantagens, de acordo com Beuren (1998), a saber: limitações na identificação de todas as variáveis relevantes que influenciam em determinada situação; problemas na definição precisa das propriedades a serem mensuradas e na especificação de procedimentos para tal; e dificuldade de entendimento entre os provedores e os usuários da informação.

Apesar disso, ressalta que um modelo caracteriza-se como uma importante ferramenta para conceber algo e representar, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetivos, fluxos, idéias ou palavras, pois ele sumariza os efeitos e relacionamentos mais relevantes de determinada situação ou problema específico.

A partir das características inerentes à concepção de modelo, que o tornam um instrumento útil à representação sistematizada da relação que se estabelece entre diversas variáveis, propõe-se o delineamento do modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização, determinado pelas funcionalidades e componentes disponibilizados.

3.2 VISÃO GERAL DO MODELO DE VERIFICAÇÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com a incursão teórica realizada, pode-se observar a necessidade de extensão do caráter estratégico aos investimentos em TI e à iniciativa de comércio eletrônico. Ambas, por sua vez, devem estar alinhadas entre si e às estratégias de negócios da organização, para que as ações de comércio eletrônico tenham uma performance satisfatória e contribuam para o posicionamento competitivo da empresa.

Observou-se ainda, que a presença da organização na rede mundial Internet, por meio de um *site web*, constitui-se na principal ação dentro de uma estratégia de comércio eletrônico. Este *site web* poderá ser classificado como informacional, promocional, relacional ou transacional, dependendo dos componentes que apresenta e, por conseguinte, das funcionalidades que desempenha.

As classes de *site web* desempenham papéis distintos e contribuem de maneira particular com a estratégia geral de comércio eletrônico adotada. Portanto, o perfil do *site web* deve ser adequado à tipologia da organização, considerando suas características de mercado, produto e perfil tecnológico. Essa adequação, por sua vez, reflete o alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico da organização.

Propõe-se, a partir destas considerações, um modelo que possibilita a verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização, conforme visão geral demonstrada na Figura 8.

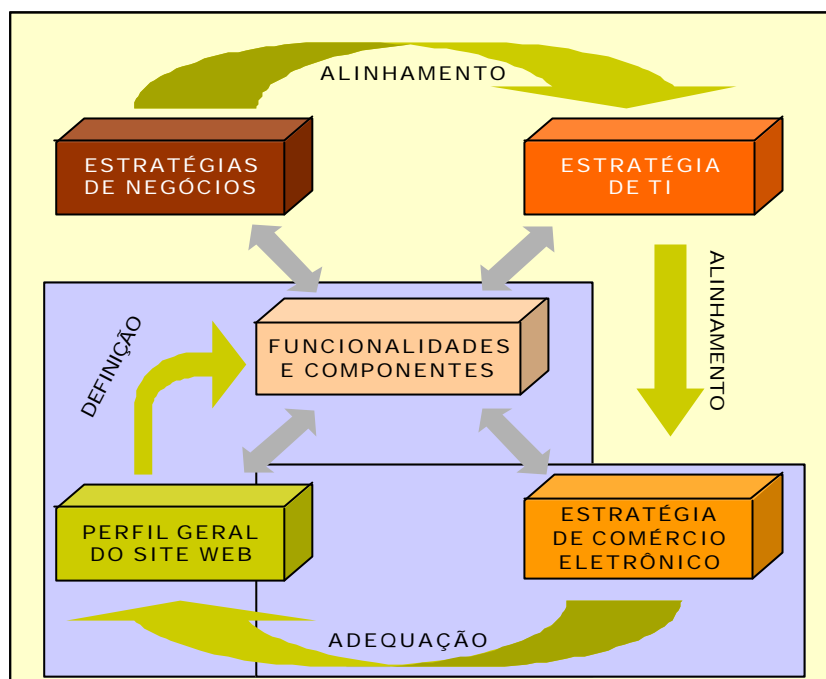


Figura 8 – Modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, TI e comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização

Nesta visão geral, o modelo demonstra que, parte-se da estratégia geral de negócios da organização para se definir a sua estratégia de TI, que deve estar alinhada às políticas e ações preconizadas pela primeira. Por conseguinte, o desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico deve partir do alinhamento entre aquelas estratégias e adequar o perfil do *site web*, por meio da definição dos componentes que apresenta e das funcionalidades que desempenha.

O destaque dado aos elementos estratégia de comércio eletrônico, perfil geral do *site web* e componentes e funcionalidades, pretende demonstrar que, embora configurem-se como elementos separados para fins de ilustração do modelo proposto, são intrinsecamente ligados e correspondem a uma mesma ação dentro de uma iniciativa de comércio eletrônico.

Além disso, o modelo ilustra ainda a possibilidade de o conjunto de componentes e funcionalidades disponibilizadas no *site web* da organização refletir as principais orientações

preconizadas pelas estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, assim como a adequação do *site* a esta última estratégia.

O modelo proposto presta-se à verificação do alinhamento entre as dimensões estratégicas destacadas, partindo da análise dos componentes e funcionalidades desempenhadas pelo *site web* de comércio eletrônico, que definem seu perfil geral. Este, por sua vez, reflete a adequação da estratégia de comércio eletrônico com as características intrínsecas da organização.

Para a verificação a que o modelo se propõe é necessário executar um conjunto de etapas. A seguir, apresenta-se uma caracterização detalhada do modelo proposto, demonstrando suas etapas constituintes.

3.3 ETAPAS DE EXECUÇÃO DO MODELO

O modelo proposto compõe-se de um conjunto de etapas sequenciais, que relacionam as dimensões estratégicas destacadas, a saber, as estratégias de negócios, a estratégia de TI, a estratégia de comércio eletrônico. Para descrever estas etapas, faz-se necessário retomar tais dimensões, destacando os itens relacionados, conforme demonstrado no Quadro 10.

Dimensões estratégicas destacadas no modelo	Itens relacionados
Estratégias de negócios	1. Contexto organizacional (setor, atuação, porte, faturamento, capacidade produtiva) 2. Elementos estratégicos genéricos: a) Produto b) Clientes e mercados c) Prioridade de produtos e mercado d) Vantagem sobre a concorrência
Estratégia de TI	1. Foco da TI 2. Investimento em TI 3. Aplicações da TI
Estratégia de comércio eletrônico	1. Vinculação às estratégias de negócios 2. Vinculação à estratégia de TI 3. Conjunto de ações de comércio eletrônico 4. Componentes e funcionalidade definidas para <i>site web</i> 5. Perfil geral adequado do <i>site web</i> de comércio eletrônico

Quadro 10 - Itens relacionados aos elementos do modelo de verificação proposto

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que as dimensões estratégicas destacadas no modelo constituem-se de itens que os identificam. Tais itens podem, ainda, caracterizar o nível de desenvolvimento das dimensões estratégicas a que correspondem.

Além das dimensões estratégicas demonstradas no Quadro 10, o modelo apresenta dois outros elementos, quais sejam, o perfil geral do *site web* e os componentes e funcionalidades dos *sites*. A respeito destes elementos, o capítulo de fundamentação teórica apresenta, no Quadro 8, a classificação dos perfis de *site web* de comércio eletrônico; e, nos Quadros 5 e 6, as funções que podem ser desempenhadas num *site* e os componentes correlatos a cada uma destas funções, respectivamente.

O modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização, determinado pelo conjunto de componentes e funções que apresenta, constitui-se de quatro etapas que relacionam os elementos que compõem o modelo, a saber:

Etapa 1: Considerar as variáveis que definem a classificação do site web de comércio eletrônico.

A definição da classificação do *site web* de comércio eletrônico da organização orienta o seu perfil geral. Este se reflete pelo: a) conjunto de componentes que o *site web* apresenta; e b) conjunto de funcionalidades desempenhadas pelo *site web*.

Observa-se que um *site web* de comércio eletrônico pode apresentar um número de componentes que, agrupados de acordo com a função a que correspondem, definem o desempenho de cada função dentro do *site*. O conjunto de funções, cujo desempenho seja desenvolvido (D), ou muito desenvolvido (MD), conforme descrito na fundamentação teórica, indicará a classificação geral do *site web* da organização.

Etapa 2: Considerar as variáveis de adequação do site web à estratégia de comércio eletrônico

No que se refere à adequação do *site web* à estratégia de comércio eletrônico, verifica-se se: a) a determinação da classe do *site web* considera às características do setor em que a organização atua; e b) a importância do *site web* dentre o conjunto de ações definidas na estratégia de comércio eletrônico.

Identificar a adequação do *site web* da organização à sua estratégia de comércio eletrônico, implica, por conseguinte, na identificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e do próprio comércio eletrônico, conforme observado nas etapas anteriores.

Etapa 3: Considerar as variáveis de alinhamento entre as estratégias de TI e comércio eletrônico

O alinhamento entre as estratégias de TI e de comércio eletrônico dá-se por meio da observação sobre: a) o nível de interligação entre as ações de TI e de comércio eletrônico; b) as necessidades de TI preconizadas pelo comércio eletrônico; e c) a utilização das informações geradas pela TI nas ações de comércio eletrônico.

A identificação do alinhamento entre as estratégias de TI e de comércio eletrônico é propiciada pela observação sobre o comportamento das variáveis relacionadas. Estas demonstram os elos de ligação entre as duas dimensões estratégicas.

Etapa 4: Considerar as variáveis de alinhamento entre as estratégias de negócios e TI

Para a identificação do nível de alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI, deve-se observar se: a) a missão dos planos de negócios e TI estão interligados; b) a estratégia e planos de TI estão documentados; c) os planos de negócios situam necessidades de TI e vice-versa; e d) a TI está adaptada para as mudanças estratégicas.

A observação sobre estas variáveis deve refletir o comportamento da organização diante da necessidade de considerar as orientações das estratégias de negócios, no foco, investimento e aplicação da TI. Isto demonstra se a TI é admitida como recurso estratégico, bem como o seu grau de alinhamento às estratégias de negócios da organização.

Observa-se que o modelo ilustra uma concepção que parte do mais geral, as estratégias de negócios da organização, para o mais específico, os componentes e funções do *site web* de comércio eletrônico. No entanto, as etapas de execução nas quais consiste o modelo partem do mais específico, para o mais geral, visando a verificação à qual o modelo se propõe.

As etapas que constituem o modelo foram definidas, visando permitir uma verificação sistêmica do alinhamento e adequação entre os elementos que o constituem. Por conseguinte, as informações disponibilizadas pela aplicação do modelo devem ser comparadas ao desempenho da iniciativa adotada de comércio eletrônico, permitindo uma avaliação do papel do alinhamento entre as dimensões estratégicas citadas, na performance do comércio eletrônico da organização.

De acordo com as análises nas quais as etapas do modelo implicam, acredita-se ser possível verificar o alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização.

Para tanto, o modelo operacionaliza-se em duas fases. Na primeira, realiza-se a identificação dos componentes presentes no *site web* (Apêndice A) e as funcionalidades que desempenha e, a partir delas, a classificação do *site web* da organização. Na segunda fase, realizam-se entrevistas (Apêndice B) com representantes da organização, que sejam capazes de fornecer dados a respeito das orientações e ações estratégicas referentes aos negócios, à TI e ao comércio eletrônico.

4 APLICAÇÃO DO MODELO EM DUAS ORGANIZAÇÕES DO ESTADO DE SANTA CATARINA

"Tendência não é destino."

René Dubois

Este capítulo apresenta a aplicação do modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico em dois estudos de caso. A aplicação foi realizada em empresas catarinenses dos setores econômicos semiconcentrado e de serviços especializados.

A aplicação do modelo proposto evidencia-se pela apresentação dos dados coletados nas respectivas organizações. Esta aplicação realiza-se pela identificação dos elementos que constituem o modelo, em cada organização estudada, e seguindo as etapas recomendadas no mesmo, quais sejam: 1) Considerar as variáveis que definem a classificação do *site web* de comércio eletrônico; 2) Considerar as variáveis de adequação do *site web* à estratégia de comércio eletrônico; 3) Considerar as variáveis de alinhamento entre as estratégias TI e comércio eletrônico; e 4) Considerar as variáveis de alinhamento entre as estratégias de negócios e TI.

Para a operacionalização das etapas propostas pelo modelo, os estudos de caso realizaram-se em duas fases. Na primeira fase, efetuou-se a coleta dos dados junto ao *site web* de comércio eletrônico de cada organização estudada, por meio da aplicação da grade de análise de conteúdo (Apêndice A), que identificaram o nível de desenvolvimento de cada uma das 18 funções que podem ser desempenhadas por um *site web* de comércio eletrônico. Esta identificação permitiu classificar o perfil geral do *site web* das respectivas organizações.

N segunda fase dos estudos de caso, foram realizadas entrevistas junto aos executivos de cada uma das organizações (Apêndice B), ligados à iniciativa de comércio eletrônico. Tais

entrevistas visaram a coleta dos dados referentes aos elementos de estratégia que compõem o modelo. Estes dados, associados aos resultados da primeira fase dos estudos de caso, permitiram a verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, conforme objetivo estabelecido neste trabalho.

4.1 O CASO DA MACEDO KOERICH S.A.

A Macedo Koerich S.A. deu início às suas atividades em 13 de julho de 1973, na cidade de São José, Estado de Santa Catarina. No início, eram apenas sete empregados, abatendo 300 frangos por dia. Com o rápido crescimento, já nos primeiros anos de atividade, foram implantadas as granjas próprias de criação de frangos.

Atualmente, a empresa conta com uma granja de matrizes, um incubatório, quatro centrais de distribuição, uma fábrica de rações e uma central de armazenagem de grãos. O número de empregados é de aproximadamente 1.200 e são produzidos 6.000 frangos por hora, em dois turnos. O número de clientes atendidos por mês chega a 5.000 e a empresa é líder de mercado em Santa Catarina.

Em 1993, tem início o Programa de Qualidade Total Macedo, o QTM. Este programa visa melhorar a qualidade dos produtos e o atendimento ao cliente, redução dos seus custos e maximização da satisfação dos seus clientes, empregados, parceiros e fornecedores.

A empresa construiu uma unidade de compra e armazenamento de grãos, na cidade de Guarapuava, no Paraná, em 1994, com capacidade de estocagem de 30 mil toneladas. Ainda neste ano, também construiu duas novas centrais de distribuição: uma no norte do Estado, que substituiu a filial de vendas de Joinville e outra no Planalto Serrano.

A Macedo criou o projeto de Integração Avícola em 1995. Com isso, passou a terceirizar parte da produção de frangos de corte. Em 1998 a empresa conquistou o certificado internacional

ISO 9001 e o HACCP - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, tornando-se o primeiro frigorífico da América Latina a conquistar o HACCP.

No ano de 1999 a empresa implantou o projeto Estuda Macedo com o objetivo de garantir ensino fundamental e de primeiro grau aos seus empregados. Além dessa iniciativa de responsabilidade social, apóia dois projetos, Jr. Achievement e Oficina da Vida, ONGs voltadas ao desenvolvimento da cidadania de crianças e adolescentes.

A atividade de exportação teve início em 2000, sendo que o primeiro negócio foi fechado com a Espanha. Neste ano a empresa passou a abater 61 mil aves por dia, dos quais 40% são dirigidos à exportação para 18 países, a saber: Espanha, Hong Kong, Inglaterra, Alemanha, Irlanda do Norte, Dinamarca, Romênia, África do Sul, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Bahaaïn, Rússia, República Tcheca, Malásia, Angola, Iemen, Qatar, Senegal e Argentina.

No ano de 2001, o presidente e fundador da Macedo Koerich, José Ferreira de Macedo, começou a passar parte da administração da empresa para a segunda geração da família. Jóster Macedo, filho do empresário, assumiu a função de superintendente, passando a comandar os negócios. José Macedo e a esposa Estér Macedo, permaneceram na presidência e vice-presidência, respectivamente, participando de decisões estratégicas.

A Macedo iniciou um grande processo de expansão em 2002, motivada pelo bom desempenho no mercado externo. O objetivo, até 2006, é dobrar a produção, passando a abater 144 mil aves por dia.

A empresa fundamenta suas ações na busca pelo aumento e garantia da qualidade dos produtos, no atendimento de alto nível e na ética das relações que estabelece com o mercado e seus empregados, desfrutando de um conceito de elevada qualidade.

Isto posto, apresentam-se os dados colhidos na aplicação do modelo de verificação proposto, por meio da análise do *site web* de comércio eletrônico da organização e das entrevistas

realizadas com o Sr. Leonardo Amaral – Gerente de TI, o Sr. Frederico Mourão – Gerente de Marketing e o Sr. Bruno Guimarães – Analista de Marketing.

4.1.1 Identificação das dimensões estratégicas

Conforme descrito anteriormente, o modelo proposto relaciona três dimensões estratégicas, a saber, as estratégias de negócios, a estratégia de TI, e a estratégia de comércio eletrônico. Nesta seção, apresenta-se a descrição dos itens relacionados a cada uma dessas dimensões, no caso da Macedo Koerich, conforme indicado no modelo.

No Quadro 11, apresenta-se a descrição dos itens relacionados à dimensão do modelo, estratégias de negócios.

	ITEM	DESCRIÇÃO
Contexto organizacional	Setor econômico	Semiconcentrado
	Area de atuação	Agroindústria
	Porte	Grande
	Produção (2003)	61.000 frangos/dia
	Faturamento (2003)	R\$ 105.000,00
Elementos estratégicos genéricos	Produto	Frango
	Clientes e Mercado	Empresas comerciais de produtos alimentícios no varejo. Mercado interno – Estado de Santa Catarina. Mercado externo – países da Ásia, África e Europa.
	Prioridade de Produtos e Mercado	Oferece para todo mercado onde atua frango inteiro e em partes. Ao mercado interno, oferece como diversificação de produto, uma linha temperada.
	Vantagem sobre a concorrência	Qualidade do produto.

Quadro 11 – Itens das estratégias de negócios da Macedo Koerich

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante das descrições dos itens que compõem as estratégias de negócios, observa-se que a empresa possui um posicionamento sólido no setor em que atua. Além disso, as características destacadas corroboram com as preconizadas pela tipologia organizacional a que faz parte.

Demonstra-se no Quadro 12, a descrição dos itens relacionados ao elemento do modelo, estratégia de TI.

ITEM	DESCRIÇÃO
Foco da TI	a) A TI é encarada como atividade meio para todas as áreas da organização e é considerada como recurso estratégico; b) Possui como meta "Ter e manter sistemas de informação de vanguarda".
Investimentos em TI	a) A empresa investiu cerca de 0,5% do seu faturamento do ano de 2003 em implantação de sistemas de informação; b) Possui equipe própria de desenvolvimento de sistemas de controle operacional.
Aplicações da TI	a) Possui um sistema ERP com módulos que atendem a todas as gerências operacionais e administrativas da empresa; b) No processo comercial, muni a força de vendas com equipamentos de armazenamento de transmissão de dados (<i>palm tops</i> e <i>cleulares</i>) que permitem acesso aos dados de estoques e transferência eletrônica de dados de pedidos de clientes; c) Projeta a implantação, em 2004, de um sistema EDI para ligação ao seu cliente mais expressivo no mercado interno, que poderá ser estendido a outros clientes e fornecedores; d) Projeta implantação de sistema CRM; e) Projeta implantação de sistema GSM para conexão on-line entre o representante de vendas e a empresa.

Quadro 12 – Itens da estratégia de TI da Macedo Koerich

Fonte: elaborado pelo autor.

Identificação dos itens que correspondem à estratégia de tecnologia de informação (TI) da Macedo Koerich, demonstra que a TI é encarada como recurso estratégico e que possui um papel preponderante nos processos empresariais.

No Quadro 13, descrevem-se os itens correlatos à estratégia de comércio eletrônico da Macedo Koerich.

ITENS	DESCRIÇÕES
Vinculação às estratégias de negócios	a) O desenvolvimento e definição do perfil do <i>site web</i> é vinculado exclusivamente à Gerência de Marketing; b) O <i>site web</i> foi projetado para cumprir um papel de informação e fortalecimento da marca, que é uma das suas estratégias corporativas; c) A empresa entende que o seu produto não pode ser transacionado eletronicamente, inclusive pela limitação tecnológica dos clientes e mercado em que atua; d) A presença da empresa na Internet não influencia nenhum dos processos empresariais internos (comerciais, administrativos ou operacionais), não tendo criado, modificado ou eliminado nenhuma atividade interna, além da manutenção do próprio <i>site web</i> ; e) O <i>site web</i> se presta à apresentação da empresa ao mercado externo.
Vinculação à estratégia de TI	Projeto de ligação do <i>site web</i> aos sistemas ERP e EDI (a ser implantado), num esforço de ampliação do seu papel no processo comercial.
Conjunto de ações de comércio eletrônico	a) O <i>site web</i> objetiva prestar serviços ao mercado interno por meio da publicação de receitas de pratos elaborados com os produtos da empresa; b) O desempenho do <i>site web</i> é medido unicamente por estatística de visitação, sendo considerado satisfatório; c) Há projeto de que o <i>site web</i> cumpra, em médio prazo, um papel de relacionamento entre a empresa e os consumidores dos seus produtos.

Quadro 13 – Itens da estratégia de comércio eletrônico da Macedo Koerich

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da caracterização destes itens, observa-se que, a presença da empresa na Internet, é uma ação de comércio eletrônico. No entanto, a empresa não considera o seu *site web* como uma iniciativa de comércio eletrônico, nem admite possuir uma estratégia de comércio eletrônico implementada.

Tendo-se identificado as dimensões de estratégia presentes no modelo, seguiram-se as etapas que o constituem, com vistas à verificação do alinhamento entre tais dimensões, conforme pretendido pelo modelo.

4.1.2 Execução das etapas propostas no modelo

Esta seção apresenta os resultados preliminares da execução de cada uma das etapas do modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* empresa Macedo Keorich.

Etapla 1: Considerar as variáveis que definem a classificação do site web de comércio eletrônico.

A execução da primeira etapa do modelo, parte da aplicação da grade de análise de conteúdo do *site web* da empresa, identificando as funções que desenvolve e classificando o seu perfil geral. Na Tabela 1, demonstra-se o resultado desta aplicação.

Tabela 1 – Componente e funções desenvolvidas no *site web* da Macedo Keorich S.A.

FUNCIONALIDADE	Nº DE COMPONENTES	COMPONENTES IDENTIFICADOS		DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO	
		Nº	%	NÍVEL DE DESENV.	FUNÇÕES DESENV.
Identificação	9	8	89%	MD	*
Imagem	10	4	40%	PD	
Competência (marcas)	6	4	67%	D	*
Produtos	9	6	67%	D	*
Serviços	2	0	0%	ND	
Promoção externa	1	0	0%	ND	
Contrato	10	0	0%	ND	
Transação	3	0	0%	ND	
Serviço de Atend. aos Clientes	7	1	14%	ND	
Fidelização de clientes	5	2	40%	PD	
Investidores	4	0	0%	ND	
Sócios	2	1	50%	D	*
Relação interna	6	3	50%	D	*
Amostras e eventos	2	1	50%	D	*
Navegabilidade	6	2	33%	PD	
Segurança	3	0	0%	ND	
Respeito (confidencialidade)	3	2	67%	D	*
Credenciamento	3	0	0%	ND	
TOTAL	91	34	37%	–	7

Fonte: elaborado pelo autor.

Legenda e especificação dos níveis de desenvolvimento das funções:

- a) ND (função não desenvolvido) <= 25%
- b) PD (função pouco desenvolvido) > 25% < 50%
- c) D (função desenvolvido) >= 50% < 75%
- d) MD (função muito desenvolvido) >= 75%

Observa-se que, conforme visto na revisão de literatura, um *site web* de comércio eletrônico pode apresentar até 91 componentes, que se distribuem entre as 18 funções que um *site* pode desempenhar. Na aplicação da grade de análise de conteúdo no *site web* da Macedo Koerich, evidenciou-se que, dos 91 componentes, foram identificados 34, correspondendo a 37% daquele total.

A aplicação desta primeira etapa identifica ainda, que a distribuição dos 35 componentes presentes no *site web* da empresa, conforme demonstrado na fundamentação teórica, determinam o nível (D) desenvolvido e (MD) muito desenvolvido, para as seguintes funções: Identificação; Competência (marca); Produto; Sócios; Relação interna; Amostra eventos; e Respeito (confidencialidade).

Das 7 funções desempenhadas, 4 dizem respeito à classe de sites Informacionais: Identificação, Competência (marca), Produto e Sócios; 2 funções se relacionam com a classe de *sites* Relacionais: Relação interna e Respeito (Confidencialidade); e 1 das funções refere-se à classe de *sites* Promocionais: Amostra e eventos.

Pela predominância das funções de caráter informacional e em virtude do desempenho pouco expressivo das funções de outras classes, verifica-se que o perfil geral do *site web* de comércio eletrônico da Macedo Koerich é Informacional.

Etapas 2: Considerar as variáveis de adequação do site web à estratégia de comércio eletrônico

Na execução desta etapa, buscou-se verificar a adequação entre a classificação do *site web*, conforme identificado na Etapa 1 do modelo, e a estratégia de comércio eletrônico da empresa. As informações necessárias a esta etapa, bem como às etapas seguintes, foram obtidas por meio de entrevistas realizadas junto aos executivos da empresa, ligados à iniciativa de comércio eletrônico. Os itens a seguir, relacionam os resultados desta segunda etapa:

- a) Para a determinação do perfil geral do *site web*, a organização considerou as características do setor em que atua, bem como as peculiaridades do seu produto, clientes e mercados;
- b) A presença da empresa na Internet, por meio do *site web*, constitui-se na principal ação dentro da iniciativa de comércio eletrônico adotada.

Verificou-se, na execução desta etapa, que o perfil geral do *site web* da empresa é adequado à sua estratégia de comércio eletrônico. Entretanto, observou-se que a empresa não associa à sua presença na Internet outras ações de caráter estratégico, vinculadas à iniciativa de comércio eletrônico adotada.

Etapa 3: Considerar as variáveis de alinhamento entre as estratégias de TI e comércio eletrônico

Nesta etapa, verificou-se o comportamento das variáveis que demonstram o alinhamento entre a estratégia de TI e de comércio eletrônico, conforme descrito no capítulo que apresenta o modelo de verificação proposto. Os itens a seguir, relacionam os resultados desta terceira etapa:

- a) Os recursos de TI utilizados pela empresa não são aplicados ao *site web*, nem são alimentados por ele;
- b) A iniciativa de comércio eletrônico não situou a necessidade de nenhum recurso tecnológico a ser provido pela estratégia de TI;
- c) Não há vinculação dos esforços de TI à estratégia de comércio eletrônico identificada.

Nos resultados obtidos nesta etapa, observou-se que, na empresa estudada, não há alinhamento entre as estratégias de TI e de comércio eletrônico. Este fato comprova-se pela inexpressiva participação do setor de TI nas ações relativas à presença da empresa na Internet.

Etapa 4: Considerar as variáveis de alinhamento entre as estratégias de negócios e TI

Na etapa 4, verifica-se o alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI da empresa, a partir do comportamento das variáveis descritas na apresentação do modelo. Os itens que seguem representam o comportamento destas variáveis:

- a) A missão dos planos de negócios e TI está fortemente interligada e faz parte do planejamento estratégico da organização;
- b) A empresa possui uma área de TI, que responde às suas necessidades tecnológicas e documenta as ações realizadas;
- c) Os planos de negócios da empresa situam as necessidades de TI e vice-versa; e
- d) A TI está adaptada para as mudanças estratégicas que a empresa decide promover.

Por meio destas verificações, observa-se que há alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI, na empresa estudada. Este alinhamento, inclusive, faz parte do posicionamento dos principais executivos da empresa, na busca por maximização da qualidade do produto ofertado e do atendimento às expectativas dos clientes e consumidores.

4.1.3 Análise dos resultados

A aplicação do modelo proposto, na Macedo Koerich, permitiu verificar que a empresa tem uma iniciativa de comércio eletrônico, embora os executivos entrevistados não considerem dessa forma, na medida que a sua presença na Internet, por meio do *site web*, realiza, parcialmente, atividades do processo comercial, como a apresentação da empresa e seus produtos e o fortalecimento da marca.

Observou-se que, o perfil geral do *site web* de comércio eletrônico da empresa, Informacional, é adequado às suas características particulares e às do setor econômico ao qual

faz parte, justificando a avaliação satisfatória que a empresa faz a respeito do desempenho da sua presença na Internet.

Verificou-se ainda, por meio da aplicação do modelo, que o perfil geral do *site web* da Macedo Koerich reflete o alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI e demonstra que, a iniciativa de comércio eletrônico, considera as orientações das estratégias de negócios. Entretanto, verificou-se que não há alinhamento entre as ações de TI e de comércio eletrônico. Isto pode justificar a determinação do perfil geral do *site web* de comércio eletrônico da empresa.

4.2 O CASO DA EMBRACON CONTABILIDADE

A Embrakon Contabilidade é uma empresa integrante do Grupo Embrakon, que atua no mercado empresarial desde 1991. As outras empresas do grupo são: SERVIC – empresa prestadora de serviços de limpeza e vigilância; BRASMED – empresa de medicina e segurança do trabalho; e IBRACI – empresa de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

A Embrakon Contabilidade, empresa objeto de estudo de caso neste trabalho, oferece seus serviços a todo mercado empresarial catarinense, sendo especializada na prestação de serviços contábeis a condomínios residenciais e comerciais e restaurantes.

O catálogo de produtos oferecidos pela empresa consta de serviços referentes à: contabilidade; departamento pessoal; arrecadação e cobrança judicial; assessoria financeira, administrativa e jurídica; controles gerenciais; e auditoria e planejamento de receitas e despesas.

A empresa possui três sócios que compõem a cúpula gestora da organização. Sua estrutura organizacional é verticalizada, embora o modelo de gestão privilegie a visão de processos.

Com a filosofia de trabalho fundamentada na satisfação do cliente, por meio do aprimoramento contínuo dos empregados e utilização de modernas técnicas operacionais e de pesquisa, a Embrakon investiu na implementação da sua presença na Internet, considerando-a

como um mecanismo de otimização da prestação dos seus serviços, caráter que lhe confere um diferencial inovador e competitivo diante da concorrência.

O *site web* de comércio eletrônico, que integra a estratégia de TI da organização, foi idealizado por um dos seus gestores, com o objetivo de disponibilizar aos clientes um canal eletrônico de inclusão e coleta de informações, acompanhamento dos processos de serviços contratados e contato *on-line* com todos os departamentos da organização, para suporte técnico e solicitações diversas.

A implantação do *site web* implicou num esforço de aculturação dos empregados e clientes, encontrando-se, hoje, após dois anos de funcionamento, em plena utilização dos seus recursos e sendo avaliado satisfatoriamente por todos os usuários.

Como missão, a Embracon Contabilidade tem definido o seguinte, "gerar e assessorar informações com excelência, buscando soluções e visando a satisfação dos clientes". Por sua vez, a visão da empresa foi declarada como "ser um ícone no mercado regional em assessoria empresarial, condominial e terceirização, atuando com excelência para a satisfação dos clientes".

Em se tratando dos seus valores, a Embracon Contabilidade define: a) encantar e fidelizar o cliente através da excelência na prestação de serviços; b) valorizar os parceiros priorizando suas necessidades; c) valorizar o capital humano buscando o desenvolvimento da equipe de empregados, transmitindo credibilidade aos clientes; d) atuar com competência e qualidade para ampliar a credibilidade no mercado regional; e) estar comprometido com a organização, atuando com ética e transparência; e f) agir com entusiasmo e motivação, estimulando o trabalho em equipe, incentivando o crescimento individual e a busca por aprendizado contínuo.

Observa-se que a empresa busca deixar impresso na sua missão, visão e valores, seu posicionamento quanto aos aspectos de qualidade de serviço e atendimento e valorização das pessoas, sejam empregados ou clientes.

A partir desta identificação da empresa, apresentam-se os dados colhidos na aplicação do modelo de verificação proposto, por meio da análise do *site web* de comércio eletrônico da organização e da entrevista realizada com o Sr. Walter Cruz, Sócio Diretor da empresa, responsável pela iniciativa de comércio eletrônico adotada.

4.2.1 Identificação das dimensões estratégicas

Conforme descrito anteriormente, o modelo proposto relaciona três dimensões estratégicas, a saber, as estratégias de negócios, a estratégia de TI, e a estratégia de comércio eletrônico. Nesta seção, apresenta-se a descrição dos itens relacionados a cada uma dessas dimensões, no caso da Embracon, conforme indicado no modelo.

No Quadro 14, apresenta-se a descrição dos itens relacionados à dimensão do modelo, estratégias de negócios.

ITEM		DESCRIÇÃO
Contexto organizacional	Setor econômico	Serviços especializados
	Área de atuação	Prestação de Serviços Contábeis
	Porte	Pequena
	Nº. de clientes (2003)	200 (aprox.)
	Faturamento (2003)	Não informado
Elementos estratégicos genéricos	Serviço prestado	Contabilidade Geral e Acessória Financeira, Administrativa e Jurídica
	Clientes e Mercado	Condomínios e empresas situados em todo o Estado de Santa Catarina.
	Prioridade de Produtos e Mercado	Oferece os mesmos serviços para todo mercado onde atua.
	Vantagem sobre a concorrência	Estratégia de comércio eletrônico, visando a melhoria do atendimento ao cliente por meio da presença na Internet.

Quadro 14 – Itens das estratégias de negócios da Embracon Contabilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante das descrições dos itens que compõem as estratégias de negócios, observa-se que a empresa possui um posicionamento diferenciado no setor em que atua. Além disso, as características destacadas corroboram com as preconizadas pela tipologia organizacional à qual faz parte.

Demonstra-se no Quadro 15, a descrição dos itens relacionados à dimensão do modelo, estratégia de TI.

ITEM	DESCRIÇÃO
Foco da TI	a) A TI é encarada como atividade meio para todas as áreas da organização e é considerada como recurso estratégico; b) Possui como meta "Oferecer serviços inovadores por meio da TI".
Investimentos em TI	a) A empresa investiu cerca de R\$ 25.000,00 no ano de 2003 em implantação de sistemas de informação; b) Possui equipe própria de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informações.
Aplicações da TI	a) Os recursos de TI se fazem presentes em todas as operações da organização, num esforço de otimização da performance dos processos e redução de custo e tempo de execução; b) Possui sistemas de informação para o apoio à gestão.

Quadro 15 – Itens da estratégia de TI da Embracon Contabilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

A identificação dos itens que correspondem à estratégia de tecnologia de informação (TI) da Embracon Contabilidade demonstra que a TI é encarada como recurso estratégico e que possui um papel preponderante nos processos empresariais.

No Quadro 16, descrevem-se os itens correlatos à estratégia de comércio eletrônico da Embracon Contabilidade.

ITENS	DESCRIÇÕES
Vinculação às estratégias de negócios	a) A definição do perfil do <i>site web</i> é orientada pela cúpula gestora da organização, com a colaboração do seu departamento de TI; b) O <i>site web</i> foi projetado para cumprir um papel de coleta e repasse de informações entre a empresa e seus clientes, estreitando seu relacionamento com o mercado por meio das facilidades de comunicação oferecidas pela Internet; c) A empresa entende que a contratação do seu serviço não pode ser transacionada eletronicamente, entretanto, o processo de prestação do serviço contratado pode ser fortemente beneficiado pela presença da organização na Internet; d) A presença da empresa na Internet influencia muitos dos processos operacionais internos, tendo criado, modificado e eliminado um conjunto de atividades.
Vinculação à estratégia de TI	a) A definição do perfil do <i>site web</i> tem a participação do seu departamento de TI; b) Todas as atividades executadas pela equipe de empregados são disponibilizadas no <i>site web</i> para acompanhamento dos clientes. Há projeto de que o <i>site web</i> passe a disponibilizar tais informações em caráter dinâmico, para acompanhamento do processo durante sua execução.
Conjunto de ações de comércio eletrônico	a) A empresa realiza um esforço de aculturação dos seus clientes na percepção dos benefícios oriundos da disponibilização, no seu <i>site web</i> , de etapas do serviço contratado; b) Por meio do <i>site web</i> da empresa, os clientes têm a possibilidade de acompanhar o andamento dos serviços contratados, bem como fazer solicitações a qualquer departamento, enviar e receber dados e informações em diversos formatos e receber atendimento de suporte <i>on-line</i> ; c) O desempenho do <i>site web</i> é medido por estatística de visitação e acompanhamento da utilização, por cada visitante, dos recursos disponibilizados.

Quadro 16 – Itens da estratégia de comércio eletrônico da Embracon Contabilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da caracterização destes itens, observa-se que, a presença da empresa na Internet, constitui-se numa ação de comércio eletrônico. O *site web* é admitido como iniciativa de comércio eletrônico e a empresa demonstra ter implementado uma estratégia de comércio eletrônico.

Tendo-se identificado as dimensões de estratégia presentes no modelo, seguiram-se as etapas que o constituem, com vistas à verificação do alinhamento entre tais dimensões, conforme pretendido pelo modelo.

4.2.2 Execução das etapas propostas no modelo

Esta seção apresenta os resultados preliminares da execução de cada uma das etapas do modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* empresa Embracon Contabilidade.

Etapas 1: Considerar as variáveis que definem a classificação do site web de comércio eletrônico.

A execução da primeira etapa do modelo, parte da aplicação da grade de análise de conteúdo no *site web* da empresa, identificando as funções que desenvolve e classificando o seu perfil geral. Na Tabela 2, demonstra-se o resultado desta aplicação.

Tabela 2 – Desempenho das funções desenvolvidas no *site web* da Embracon Contabilidade

FUNCIONALIDADE	Nº DE COMPONENTES	COMPONENTES IDENTIFICADOS		DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO	
		Nº	%	NÍVEL DE DESENV.	FUNÇÕES DESENV.
Identificação	9	6	67%	D	*
Imagem	10	3	30%	PD	
Competência (marcas)	6	0	0%	ND	
Produtos	9	4	44%	PD	
Serviços	2	1	50%	D	*
Promoção externa	1	1	100%	MD	*
Contrato	10	0	0%	ND	
Transação	3	0	0%	ND	
Serviço de Atend. aos Clientes	7	4	57%	D	*
Fidelização de clientes	5	3	60%	D	*
Investidores	4	0	0%	ND	
Sócios	2	0	0%	ND	
Relação interna	6	0	0%	ND	
Amstras e eventos	2	0	0%	ND	
Navegabilidade	6	4	67%	D	*
Segurança	3	2	67%	D	*
Respeito (confidencialidade)	3	0	0%	ND	
Credenciamento	3	0	0%	ND	
TOTAL	91	28	31%	PD	7

Fonte: elaborado pelo autor.

Legenda e especificação dos níveis de desenvolvimento das funções:

- a) ND (função não desenvolvido) $\leq 25\%$
- b) PD (função pouco desenvolvido) $> 25\% < 50\%$
- c) D (função desenvolvido) $\geq 50\% < 75\%$
- d) MD (função muito desenvolvido) $\geq 75\%$

Observa-se que, conforme visto na revisão de literatura, um *site web* de comércio eletrônico pode apresentar até 91 componentes, que se distribuem entre as 18 funções que um *site* pode desempenhar. Na aplicação da grade de análise de conteúdo no *site web* da Embracon Contabilidade, evidenciou-se que, dos 91 componentes, foram identificados 28, correspondendo a 31% daquele total.

A aplicação desta primeira etapa identifica ainda, que a distribuição dos 28 componentes presentes no *site web* da empresa, conforme demonstrado na fundamentação teórica, determinam o nível (D) desenvolvido e (MD) muito desenvolvido, para as seguintes funções: Identificação; Serviços; Promoção externa; Serviço de Atendimento ao Cliente; Fidelização de Clientes; Navegabilidade; e Segurança.

Das 7 funções desempenhadas, 64 dizem respeito à classe de sites Relacional e determinam o perfil geral do *site web* de comércio eletrônico da Embracon Contabilidade: Identificação, Serviço, Promoção Externa, Serviço de Atendimento ao Cliente, Fidelização de clientes e Navegabilidade; apenas 1 das funções refere-se à classe de *sites* Transacionais: Segurança.

Pela predominância das funções de caráter promocional e em virtude do desempenho pouco expressivo das funções de outras classes, verifica-se que o perfil geral do *site web* de comércio eletrônico da Embracon Contabilidade é Relacional.

Etapa 2: Considerar as variáveis de adequação do site web à estratégia de comércio eletrônico

Na execução desta etapa, buscou-se verificar a adequação entre a classificação do *site web*, conforme identificado na Etapa 1 do modelo, e a estratégia de comércio eletrônico da empresa. As informações necessárias a esta etapa, bem como às etapas seguintes, foram obtidas

por meio de entrevistas realizadas junto ao gerente da empresa, responsável pela iniciativa de comércio eletrônico. Os itens a seguir, relacionam os resultados desta segunda etapa:

- a) Para a determinação do perfil geral do *site web*, a organização considerou as características do setor em que atua, bem como as peculiaridades do seu produto, clientes e mercados;
- b) A presença da empresa na Internet, por meio do *site web*, constitui-se na principal ação dentro da iniciativa de comércio eletrônico adotada.

Verificou-se, na execução desta etapa, que o perfil geral do *site web* da empresa é adequado à sua estratégia de comércio eletrônico. Além disso, observou-se que a empresa realiza um esforço de aculturação dos seus clientes e empregados para a consolidação da sua presença na rede mundial Internet.

Etapa 3: Considerar as variáveis de alinhamento entre estratégico entre TI e comércio eletrônico

Nesta etapa, verificou-se o comportamento das variáveis que demonstram o alinhamento entre as estratégias de TI e de comércio eletrônico, conforme descrito no capítulo que apresenta o modelo de verificação proposto. Os itens a seguir, relacionam os resultados desta terceira etapa:

- a) Os recursos de TI utilizados pela empresa são aplicados ao *site web*, alimentam e são alimentados por ele;
- b) A iniciativa de comércio eletrônico situa a necessidade de recursos tecnológicos a serem providos pela estratégia de TI;
- c) Há vinculação dos esforços de TI na estratégia de comércio eletrônico identificada.

Nos resultados obtidos nesta etapa observou-se que, na empresa estudada, há alinhamento entre as estratégias de TI e de comércio eletrônico. Este fato comprova-se pela expressiva participação do setor de TI nas ações relativas à presença da empresa na Internet.

Etapa 4: Considerar as variáveis de alinhamento entre as estratégias de negócios e TI

Esta etapa verifica o alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI da empresa, a partir do comportamento das variáveis descritas na apresentação do modelo. Os itens que seguem representam o comportamento destas variáveis:

- a) A missão dos planos de negócios e TI está fortemente interligada e faz parte do planejamento estratégico da organização;
- b) A empresa possui uma área de TI, que responde às suas necessidades tecnológicas e documenta as ações realizadas;
- c) Os planos de negócios da empresa situam as necessidades de TI e vice-versa; e
- d) A TI está adaptada para as mudanças estratégicas que a empresa decide promover.

Por meio destas verificações, observa-se que há alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI, na empresa estudada. Tal alinhamento faz parte do planejamento estratégico da empresa, que busca aplicar as ações em TI, visando a maximização da satisfação dos seus clientes.

4.2.3 Análise dos resultados

A aplicação do modelo proposto, na Embrac Contabilidade, permitiu verificar que a empresa tem uma estratégia clara de comércio eletrônico, na medida que a sua presença na Internet, por meio do *site web*, realiza, conforme planejamento estratégico, partes fundamentais do processo de prestação de serviços contábeis aos quais se presta a organização.

Observou-se ainda que os recursos TI utilizados pela empresa são aplicados ao *site web*, seja na geração de informações para disponibilização aos clientes via *site*, ou na alimentação por dados vindos por meio de formulários eletrônicos disponibilizados no *site*.

O *site web* cumpre o papel estratégico definido pela empresa de possuir caráter de dinamização do processo de prestação dos serviços contratados, promovendo um estreitamento do relacionamento do cliente com a organização. O perfil geral do *site web* de comércio eletrônico da organização é Relacional. Este perfil é adequado às características estratégicas do setor econômico e mercado de atuação e aos serviços oferecidos. Verificou-se ainda, que há alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico da empresa.

4.3 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO MODELO

O desenvolvimento do modelo proposto fundamentou-se na crença, respaldada pela literatura, de que a performance de uma iniciativa de comércio eletrônico, por parte de uma organização, está subordinada, dentre outros, ao desenvolvimento deste em caráter estratégico. Isto significa, que os planos de uma iniciativa de comércio eletrônico devam partir das orientações gerais das estratégias de negócios e de TI, pressupondo, inclusive, o alinhamento estratégico entre estas três dimensões.

O desenvolvimento estratégico do comércio eletrônico implica, além disso, na consideração das características peculiares da organização e inerentes ao setor econômico do qual a mesma participa. Esta consideração, associada à compreensão dos diferentes perfis que um *site web* de comércio eletrônico pode assumir, que contribuem de maneira diversa com o desempenho do próprio comércio eletrônico, permitem inferir que, uma organização necessita

identificar a classificação de *site web* mais adequado à sua tipologia, para conferir ao desenvolvimento do comércio eletrônico, aquele caráter estratégico.

O perfil de um *site web* de comércio eletrônico é definido pelo conjunto de funções que desempenha. Por sua vez, o desenvolvimento das funcionalidades, em um *site web*, está relacionado ao conjunto de componentes que o mesmo apresenta.

A partir desta visão encadeada, que admite o reflexo do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, no perfil geral do *site web* da organização, determinado pelos componentes e funcionalidades que disponibiliza, foi desenvolvido o modo de verificação proposto, constituído de duas fases e quatro etapas.

No que se refere às fases, a primeira refere-se a identificação dos componentes e funcionalidades disponibilizadas no *site web* da organização e a conseqüente classificação deste em informacional, promocional, relacional ou transacional. A segunda fase, refere-se ao levantamento dos dados relativos aos elementos de estratégia do modelo, quais sejam, a estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico.

Quanto às quatro etapas do modelo, referem-se à identificação da adequação e do alinhamento entre os elementos de estratégia citados. Estas etapas são: 1) Consideração das variáveis que definem a classificação do *site web* de comércio eletrônico; 2) Consideração das variáveis de adequação do *site web* à estratégia de comércio eletrônico; 3) Consideração das variáveis de alinhamento entre as estratégias de TI e comércio eletrônico; e 4) Consideração das variáveis de alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI.

A coleta dos dados necessários à verificação a que o modelo se propõe, realiza-se em duas etapas operacionais. A primeira, a identificação dos componentes, funções e perfil do *site web*, por meio da aplicação de uma grade de análise de conteúdo (Apêndice A). A segunda,

através de entrevistas (Apêndice B) realizadas com os executivos da organização que possam informar a respeito das dimensões estratégicas contidas no modelo.

Este capítulo apresentou a aplicação do modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico por meio do perfil dos *sites web* das empresas catarinenses: Macedo Koerich S.A., empresa agroindustrial do setor econômico semiconcentrado; e Embracon Contabilidade, empresa prestação de serviços contábeis do setor econômico de serviços especializados. Apresentou, ainda, uma análise a respeito da aplicabilidade do modelo proposto neste trabalho.

O capítulo que segue evidencia as conclusões deste estudo, mediante uma síntese geral dos resultados encontrados, evidenciando as contribuições teóricas e práticas da pesquisa. Além disso, apontam recomendações para futuros trabalhos sobre o tema investigado.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*"E assim chegar e partir
são só dois lados da mesma viagem,
o trem que chega é o mesmo trem da partida."*

Milton Nascimento

Este capítulo resume as análises deste trabalho de dissertação, apresentando o resultado, geral da investigação proposta, avaliando seus pontos frágeis e reunindo sinteticamente as principais idéias consideradas para o alcance dos objetivos propostos. Além disso, apresenta algumas recomendações para futuros trabalhos relativos ao tema.

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho de dissertação objetivou desenvolver um modelo conceitual de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de tecnologia de informação (TI) e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização, determinado pelas funcionalidades e componentes que este disponibilizar. Além disso, o trabalho estendeu-se à aplicação do referido modelo em dois estudos de caso, realizados em empresas catarinenses.

A idéia motivadora do desenvolvimento do modelo foi a de que a performance ainda insatisfatória das iniciativas de comércio eletrônico, por parte da maioria das empresas, conforme demonstrado pelas estatísticas de valores transacionados eletronicamente, se dá, dentre outros motivos, pela falta de alinhamento entre esta iniciativa estratégica e as estratégias de negócios e de tecnologia de informação das organizações.

Para defender esta idéia, erigiu-se na fundamentação teórica do trabalho, os principais conceitos referentes às estratégias de negócios, TI e comércio eletrônico, assim como, as

orientações da literatura que defendem o alinhamento entre tais dimensões estratégicas como fundamental para o desempenho satisfatório das ações estratégicas da organização.

O modelo desenvolvido baseou-se ainda no papel do *site web* dentro de uma estratégia de comércio eletrônico. Foi demonstrado que um *site web* de comércio eletrônico possui um caráter geral, de acordo com os componentes que apresenta e as funcionalidades que desempenha. Este caráter, ou perfil geral do *site web*, determina a sua contribuição efetiva à estratégia de comércio eletrônico da organização.

A pesquisa considerou que, dependendo do setor de atuação e do contexto, uma organização necessita identificar o perfil geral de *site web* de comércio eletrônico mais adequado à sua tipologia, considerando as diversas contribuições que cada categoria de *site* promove.

Partindo destas ponderações, o modelo proposto foi desenvolvido, considerando as seguintes etapas gerais: alinhamento entre as estratégias de negócios e a estratégia de TI; alinhamento entre a estratégia de TI e a estratégia de comércio eletrônico; definição do perfil geral do *site web* que reflita o alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico; e definição das funcionalidades e componentes do *site web* que correspondam ao perfil determinado.

Estas etapas, na sequência em que foram estabelecidas no modelo, podem, entretanto, apontar para o objetivo de orientação da definição do perfil do *site web* da organização, a partir do alinhamento entre as dimensões estratégicas citadas, quando, de fato, a finalidade do modelo foi a de verificar, a partir da análise e classificação do *site web*, a existência do referido alinhamento.

A aplicação do modelo demonstrou que a identificação dos componentes presentes no *site web* e das funcionalidades que desempenha, que determinam sua classificação, permite verificar se há adequação entre o desenvolvimento do *site* e a iniciativa de comércio eletrônico da

organização. Além disso, possibilitou verificar ainda se a implementação desta iniciativa de comércio eletrônico considerou as orientações preconizadas pelas estratégias de negócios e de TI.

O modelo foi aplicado em dois estudos de caso realizados em empresas catarinenses. O primeiro se deu na Macedo Koerich S.A., empresa do ramo agroindustrial, do setor econômico semiconcentrado. O segundo estudo de caso foi realizado na Embracon Contabilidade, empresa de prestação de serviços contábeis, pertencente ao setor econômico de serviços especializados.

No caso da Macedo Koerich S.A. verificou-se que há alinhamento entre as estratégias de negócios e de TI. Entretanto, verificou-se que não há alinhamento entre as estratégias de TI e de comércio eletrônico, embora esta última dimensão estratégica, considere as orientações preconizadas pelas estratégias de negócios da organização. Salienta-se que a empresa não admite possuir uma estratégia de comércio eletrônico implementada.

O alinhamento entre as estratégias de negócios e de comércio eletrônico da empresa está refletido no perfil geral do seu *site web*, que sendo da classe Informacional, cumpre a orientação estratégica de: apresentar informações sobre a organização; efetuar uma comunicação unidirecional; e possuir potencial de afirmação da marca e do produto por meio da disseminação de informações sobre a organização. Além disso, o perfil Informacional é frequentemente utilizado por organizações sem uma estratégia de comércio eletrônico definida, posição justificada pela Macedo Koerich em virtude do seu produto e mercado não possuírem características que permitam a realização de transações on-line.

O caso da Embracon Contabilidade demonstrou que o alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico faz parte do próprio planejamento estratégico da empresa.

O perfil do *site web* de comércio eletrônico da Embracon Contabilidade é da classe Relacional e presta-se: à construção de uma relação de confiança e credibilidade com os clientes;

ao estreitamento da sua ligação com os clientes, parceiros e sócios; à informação e promoção da empresa e seus serviços; e à otimização dos processos de prestação de serviço. Esta classe de *site web* de comércio eletrônico é plenamente adequada à tipologia da organização.

Em ambos os casos, o modelo permitiu a verificação a que se propunha, operacionalizando-se em duas etapas. A primeira se deu pela aplicação de um questionário junto aos respectivos *sites web* das empresas, verificando a presença ou ausência de 91 componentes que propiciam o desenvolvimento de 18 funções possíveis de serem desempenhadas por um *site web* de comércio eletrônico. A segunda etapa, partindo da análise do *site web* das empresas, se deu pela realização de entrevista semi-estruturada junto aos líderes do processo de implementação da estratégia de comércio eletrônico das duas empresas, visando identificar sob que orientações estratégicas a inserção no comércio eletrônico se realiza e como este se relaciona com as estratégias definidas para os negócios e para a TI.

As empresas objeto dos estudos de caso, realizados nesta pesquisa, demonstraram estarem satisfeitas com a performance dos seus respectivos *sites web* de comércio eletrônico. Isto corrobora com a idéia defendida pelo autor de que a adequação entre a tipologia da organização e a classificação do *site*, assim como o alinhamento das estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico é essencial para o desempenho satisfatório da presença da organização na Internet.

A partir dos resultados obtidos pela aplicação do modelo proposto, considera-se que os objetivos geral e específicos do estudo foram atingidos. O modelo permitiu a verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de TI e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* das organizações, determinado pelos componentes e funcionalidades que disponibiliza.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Conforme Lakatos e Marconi (1991), as sugestões feitas por um pesquisador, mediante os resultados das suas pesquisas, para trabalhos futuros desenvolvidos sob o mesmo tema são importantes para o desenvolvimento da ciência. Tais sugestões podem apresentar novas temáticas de pesquisa, inclusive levantando novas hipóteses, abrindo caminho a outros pesquisadores.

Deste modo, haja vista que o presente estudo objetivou o desenvolvimento de um modelo de verificação do alinhamento entre as estratégias de negócios, de tecnologia de informação (TI) e de comércio eletrônico, por meio do perfil do *site web* da organização, sugere-se para novos trabalhos:

- a) validar o modelo proposto em organizações de outros setores econômicos, observando os mesmos elementos presentes ao modelo e verificando a convergência ou divergência com os resultados encontrados por este trabalho;
- b) ampliar a abordagem do modelo com a inclusão de medidas de desempenho que permitam verificar a performance efetiva da presença da organização na Internet, por meio de um *site web* de comércio eletrônico;
- c) considerar aspectos que extrapolam as fronteiras da estratégia, como os operacionais e financeiros, para uma compreensão mais ampla dos fatores de sucesso de uma iniciativa de comércio eletrônico.

Torna-se de fundamental importância ainda, fazer referência a outros trabalhos que tratam de aspectos distintos, mas complementares, do comércio eletrônico. Tais trabalhos, em seu conjunto, representam o esforço acadêmico em prestar uma contribuição à ciência e à sociedade, sendo esta sua finalidade primordial.

Neste sentido, a seguir são listados alguns trabalhos correlatos elaborados por pesquisadores titulados pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina:

IGARASHI, Deisy Cristina. **Sistemática de adaptação dos processos de negócios para melhoria da performance das empresas no comércio eletrônico**. Florianópolis, 2003.

Dissertação de Mestrado. Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

WAZLAWICK, Daniele. **Guia para formulação de estratégias de *e-business* para *home care***.

Florianópolis, 2002, 123 f. Dissertação de Mestrado. Orientador: Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

REIS, Cristiana Mascarenhas. **Um modelo de avaliação da presença na internet: o caso da indústria de perfumes**. Florianópolis, 2002, 123 f. Dissertação de Mestrado. Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

SARTORI, Rejane. **Utilização da internet pelas empresas de Maringá sob a ótica de Web sites**. Florianópolis, 2001. 102 f. Dissertação de Mestrado. Orientador: Prof. Dalvio Ferrari Tubino, Dr.

SILVEIRA, Roberto. **Estratégias de competitividade para empresas prestadoras de serviço pela Internet**. Florianópolis, 2001, 94f. Dissertação de Mestrado. Orientadora: Prof^a Édis Mafra Lapolli, Dr^a.

NOVAIS, Cleber José. **Análise da estratégia de utilização da Internet como elemento do composto promocional na empresa Loreno Informática Ltda, Brasília/DF**. Florianópolis, 2001, 94f. Dissertação de Mestrado. Orientador: Prof. Luiz Carlos de C. Júnior Dr.

DACOL, Alessandra Oliveira Probst. **As implicações dos 4 P's do mix mercadológico no comércio eletrônico: um estudo de caso**. Florianópolis, 2003, 197 f. Dissertação de Mestrado. Orientador: Harrysson Luiz da Silva, Dr.

SILVA FILHO, Antônio Alvino da. **Comércio eletrônico:** marketing, segurança, aspectos legais e logística. Mossoró, 2000, 225 f. Dissertação de Mestrado. Orientador: Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. 5ª edição da pesquisa "Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro", realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, mar. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/cia/Pesquisa_5CE.PDF>. Acesso em: 14 jan/2004.

_____. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANDRADE, Antonio Rodrigues de. Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 09, nº 2, abril/junho 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v9n2art5.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2004.

AREAL, César & AZEREDO, Tiago de. Simulação inteligente de mercados eletrônicos. Cidade do Porto, 1999. Disponível em: http://www.fe.up.pt/~eol/SIME/cap_2.html#1. Acesso em: 01 fev/2003.

BARCELLOS, Paulo F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BÉGIN, Lucie; TCHOKOGUÉ, André; BOISVERT, Hugues. **Strategic Deployment of e-commerce**: cutting-edge tactics to improve your e-commerce activities. Québec: IQ, 2001.

BOISVERT, Hugues. Lê site web: um outil pour améliorer la performance de l'entreprise. **Colloque em Affaires Électroniques**, Québec, 29 abr. 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo : Atlas, 1998.

BRITTO, Mozer José de. TI e mercado futuro: o caso da BM&F. In: MARCOVITCH, Jacques. (Org.). **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. 2. ed. Futura: São Paulo, 1996.

BRODBECK, Ângela Freitag. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação**: um modelo operacional para a implementação. 2001. 286 f. Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CARDOSO, Cláudio. Do comércio eletrônico às comunidades de negócios. **Bahia Análise & Dados**. Salvador SEI v.9, nº 2, p.71-78, set/1999. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/bahia_analise/analise_dados/pdf/consumo/pag_71.pdf>. Acesso em: 10 set/2003.

CHILD, J. Information technology, organization, and the response to strategic challenges. **California Management Review**. Berkley, v.30, n.01, p. 33-50, fev/1987.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B: business to business**: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas. Tradução de Carlos Augusto Caldas de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, T. H., SHORT, J. E. E ERNEST & YOUNG. The new industrial engineering information technology and business process design. **Sloan Management Review**. Cambridge, v.31, n.4, p. 11-27, Summer/1990.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DICTER, D. e O'CONNOR, D. **Technology and global competition** Paris: OCDE-OECD Bookship, 1989.

DINIZ, E. A evolução do uso da Web pelos bancos. **Anais ENANPAD**, Foz do Iguaçu: 1999.

FRANCO Jr., Carlos F. **E-business**: tecnologia da informação e negócios na Internet. São Paulo: Atlas, 2001.

GALBRAITH, J. R.; e LAWLER III, E. F. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração**. PPGA/UFRGS, n.3, vol. 2, nov/1996.

KALAKOTA, A., WHINSTON, A. **Electronic commerce**: a manager's. New York: Addison-Wesley, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LASTRES, H. M. M e FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M. e ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCOVITCH, Jacques. (Org.). **Tecnologia da Informação e Estratégia Empresarial**. ed.2. Futura: São Paulo, 1996.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept. **Management Review**, Califórnia, v.30, n.1, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSCAROLA, J., VARGAS, L.M. La presence des entreprises françaises sur l'Internet: formes et strategies de communication. **Anais da XIV Èmes. Journées des Institut d'Administration des Entreprises**, Nantes, França: 1998.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Tradução Cid Knipel Moreira. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2003

OLIVEIRA, A.C.M. da C. Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas. **Revista de Administração e Empresa** São Paulo, v. 36, n. 2, p. 34–43, abr./jun. 1996.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho**: um enfoque de gestão econômica. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

PINHEIRO, César Luís. **A regulamentação do comércio eletrônico no Brasil**. 2002. 107 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PORTER, M E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Strategy and the internet. **Harward Business Review**, Boston, v 3, p.63-78, mar. 2001.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. Apostila da disciplina de controle de gestão, Curso de Especialização – SENAI/2002, iv, 82p.

RAUPP, Fabiano M. e BEUREN, Ilse M. Metodologia da pesquisa aplicáveis às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBERT, M. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio, 1998.

SIMONS, Robert. **Levels of control**: how manages use innovative control systems to drive strategic renewl. Boston, Massachusetts: Harward Business School Press, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JR., J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**: promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.

UNIMEP. **O que é Internet**. Piracicaba, set. 2000. Disponível em: <http://www.unimep.br/fc/cururu/server/intern.htm>. Acesso em: 01.fev/2003.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na Internet** um guia prático de marketing e comércio eletrônico. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WANG, S. **Impact of information technology on organizations**. Saint John, Canadá: Human Systems Management, 1997.

YESIL, M. **Criando a loja virtual**: faça negócios com seu site na internet. Rio de Janeiro: Infobook, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Esta seção apresenta um conjunto de termos e expressões referentes ao tema abordado neste trabalho, presentes ou não no corpo do texto. Por meio da lista que segue, procura-se auxiliar no entendimento do texto. Contudo, a presente exposição não pretende ser exaustiva, até porque, termos e “jargões” novos surgem com a mesma velocidade percebida na evolução do assunto em questão.

As recomendações do autor Venetianer (2000), para o leitor que quiser atualizar-se e entender melhor as nomenclaturas utilizadas no comércio eletrônico estão nos seguintes sites:

a) <http://members.tripod.com/-sadowski/glosidx/g106bucu.html>

b) <http://ampling.kent.edu/kenTerm/termsource.html>

Baixar - (termo técnico ou jargão da informática - *download* - sinônimo da palavra descarregar):

denota a operação de transferência de um arquivo ou página *web* do servidor hospedeiro para o computador do usuário.

Banner: imagem de pequenas dimensões, contendo uma chamada publicitária, colocadas em posições estratégicas nas diversas páginas de um *site*, por vezes no topo. Atualmente é muito comum o uso de *banners* contendo animações.

Boletim informativo (newsletter): uma publicação de artigos condensados ou informações sucintas, bastante popular na Internet.

Bookmark: (tradução literal – marcador de livro): recurso encontrado nos navegadores *web* que permite guardar endereços URL, para posterior uso e re-visitação de um *site*. Alguns *browsers* chamam o *bookmark* de *hotspots* ou favoritos.

Browser: (ver navegador *web*).

Ciberespaço: (Termo técnico – *cyberspace* – sinônimo de espaço virtual): jargão popular que designa o universo de computadores interligados pela rede Internet.

Cliente (Termo técnico – *client*): programa que solicita informações de um servidor hospedeiro.

Comércio eletrônico (Termo técnico – *e-commerce*): é a designação de uma série de atividades mercadológicas e comerciais, realizadas por meio do uso de recursos oferecidos pela Internet.

Comunidade virtual (Termo técnico – *virtual community*): grupos de pessoas que compartilham ideais ou interesses similares e que se relacionam com certa frequência usando recursos mediados pela Internet (correio eletrônico, bate-papos, etc).

Cookie (Tradução literal – biscoito): uma mensagem geralmente oculta, colocada no computador de um usuário da Internet, contendo uma série de informações sobre seu computador e seus hábitos de navegação na Rede. A finalidade dos cookies é “estocar” informações sobre o usuário, objetivando usa-las no futuro para personalizar determinadas transações entre o usuário e um determinado ZHEVLWH (geralmente de natureza comercial) que ele já tenha acessado anteriormente.

Correio eletrônico (Termo técnico – *e-mail*): é a designação de um dos serviços mediados pela Internet, usado na transmissão e circulação de mensagens entre computadores conectados à Rede. Seria a mensagem propriamente dita.

Download: Ver baixar.

EDI (Termo técnico – *Electronic Data Interchange*): troca de informações entre duas empresas, geralmente de natureza comercial (pedidos, faturas, listas de preços, etc.), utilizando meios eletrônicos para sua recepção e transmissão, em particular a Rede Internet.

E-mail: (Ver correio eletrônico).

Endereço URL (Termo técnico – *Universal Resource Locator* – tradução literal – localizador universal de recursos): corresponde a uma forma literal de representar endereços de *websites*. Por exemplo: <http://www.ppgep.ufsc.br> é o endereço URL do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

ERP (Termo técnico *Enterprise Resource Planning* - tradução literal: Planejamento de Recursos Empresariais): sistema de gestão empresarial.

Extranet: Designação que se dá a sistemas de computação que, utilizando os recursos mediados pela Internet, interligam duas ou mais empresas com a finalidade de efetuarem transações comerciais.

Firewall (Tradução literal – parede corta fogo): barreira de segurança estabelecida entre um sistema computacional e todos os outros sistemas conectados à Rede Internet. Programa especial, instalado em servidores hospedeiros, cuja finalidade é obstruir a entrada (comunicação) de usuários indesejáveis e não autorizados a se conectarem a esse computador.

FTP (Termo técnico – *File Transfer Protocol*): protocolo de transmissão de arquivos através da Internet.

GIF (Termo técnico – *Graphic Images Format*): formato de imagens digitais, amplamente utilizado na ilustração das páginas ZHE, por resultar em arquivos altamente compactos.

Hiperlink (Sinônimo de link ou hiper-texto): corresponde a uma ligação virtual, estabelecida entre dois computadores ligados à Internet, utilizando um documento hipertexto como meio para estabelecer esta conexão. Na prática, esses textos ou imagens, quando recebem um clique do mouse, acessam páginas em *sites* de terceiros ou segmentos específicos das páginas do próprio *site*.

Hipermídia: neologismo que denota mídias eletrônicas de comunicação e interatividade bidirecional, usando geralmente linguagens de anotação tais como: HTML.

HTML (Termo técnico – *Hipertext Markup Language*): linguagem de programação usada para codificar as páginas de um *website*. Os navegadores *web* decodificam HTML, transformando suas instruções em visualizações gráficas na tela do monitor de um computador.

HTTP (Termo técnico – *Hypertext Transfer Protocol*): o protocolo básico para a movimentação de dados e informações na *World Wide Web*.

ISP (Termo técnico – *Internet Service Provider* - _ tradução literal – provedor de serviços Internet): empresa que fornece os serviços de acesso à Rede Internet, seja através de linhas telefônicas convencionais seja por meio de linhas de comunicação de dados de alta velocidade, tais como: ISDN, TI, T3 e a cabo.

Internauta: jargão para designar qualquer pessoa conectada à Rede Internet.

Intranet: termo técnico que denota o uso de recursos facilitados pela Internet no âmbito fechado de uma corporação. O acesso às páginas é facultado apenas às pessoas que possuem senha apropriada, sendo geralmente funcionários da empresa.

Marketing on-line (Sinônimo de marketing eletrônico): é um conjunto de atividades inseridas no contexto geral do marketing convencional, através das quais uma organização divulga, promove, anuncia e/ou dá suporte a seus produtos/serviços, utilizando para isto os recursos de comunicação eletrônica mediados pela Internet. Para efeitos práticos, trata-se do aproveitamento dos novos recursos de divulgação, promoção, publicidade e de prestação de serviços facilitados e viabilizados pelo advento da tecnologia de comunicação de dados via Internet. O termo é usado (erroneamente) como sinônimo de comércio eletrônico.

Mecanismo de busca: simplificadamente, mecanismos de busca são programas de computador que funcionam como grandes catálogos (ou índices) de *websites*, permitindo aos usuários efetuarem pesquisas sobre os mais variados assuntos através do emprego de palavras-chave. Exemplos de mecanismos de busca são: o Cadê, Radar Uol, (nacional), Yahoo, etc.

Navegador web (Tradução literal – vasculhador): programa especial que permite visitar ou “surfear” nos milhares de *sites* existentes na *web*. Ele instrui o computador sobre como apresentar telas gráficas, montando assim, as diversas “páginas virtuais” que constituem um *web*.

Servidor (Sinônimo de *host* ou servidor hospedeiro): um conjunto, geralmente de porte mais avantajado, de configuração especial, rondando programas especiais que permitem movimentar dados e informações utilizando recursos mediados pela rede Internet. Servidores também são usados para implementar outros serviços, tais como: e-mail, FTP, EDI, etc.

Shopping virtual (Sinônimo de *virtual mall*): um *website* especial que simula o funcionamento de um *shopping center* real, imitando lojas de departamentos e outras facilidades peculiares. Shopping virtuais costumam agrupar diversas empresas que desejam comercializar seus produtos na Internet, dispensando porém, a operação e posse de um servidor próprio.

Site (Tradução literal – sítio ou localidade): dependendo do contexto, esta palavra possui quatro conotações diferentes, porém correlatas. O ‘*site* físico’ corresponde a um computador-servidor (também chamado de hospedeiro) que armazena todos os arquivos necessários para formar na tela de um “surfista” a representação visual-gráfica das diversas páginas *web*. O ‘*site* lógico’ corresponde ao conjunto de arquivos escritos em linguagem HTML

e dos arquivos-imagem que ilustram as páginas virtuais. O '*site* virtual' concentra o conjunto de páginas armazenadas num *site* qualquer, que podem ser visitadas pelos "surfistas", e finalmente, o conjunto de características mercadológicas que uma empresa deve conferir ao seu *site*, denomina-se '*site*-mídia'.

Spam: designa a distribuição (envio) em grandes volumes de correspondências eletrônicas não solicitadas, geralmente contendo publicidade, por diversas vezes também, proposta de enriquecimento fácil e ilícito ou material pornográfico.

World Wide Web (Sinônimo de Web, WWW ou W3 – tradução literal – o que você enxerga é o que você tem): é o mais ambicioso serviço de comunicação de dados e informações mediados pela Internet. Processa-se na forma gráfica, utilizando para isto, um programa especial chamado navegador ou *browser web*.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA (*semi-aberta*)

CONCEITOS CONSIDERADOS:

Estratégias de negócios – Conjunto de orientações definidas como meio para o atingimento dos objetivos empresariais. Elementos estratégicos genéricos: a) produtos a serem ofertados (o quê?); b) clientes e mercados (para quem?); c) vantagens sobre a concorrência (por quê?); d) prioridade de produtos e mercados (onde?).

Estratégia de TI – Conjunto de orientações definidas para o investimento e aplicação das tecnologias de informação (e comunicação) disponíveis, com o objetivo de aumentar a vantagem competitiva ou reduzir a desvantagem competitiva da organização, apoiando operações empresariais e atividades de trabalho dos usuários internos e externos. Busca-se saber: Foco, investimento e Aplicações da TI.

Estratégia de Comércio Eletrônico – Conjunto de iniciativas que permitam a realização de processos comerciais, parcial ou completamente, em que as partes envolvidas interajam eletronicamente e não através de trocas ou contactos físicos.

Site Web de Comércio Eletrônico – Presença da organização na rede mundial de computadores (Internet) que realize ou facilite qualquer etapa do processo comercial empresarial.

Medidas de Desempenho – Conjunto de indicadores que qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo atingem suas metas.

SEÇÃO I – Identificação

1. Setor de Atuação.....:
2. Número de empregados.....:
3. Produção/Número de clientes.....:

SEÇÃO II – Estratégias de negócios

1. Identificação dos elementos estratégicos genéricos.
2. Qual a estratégias de negócios da organização?
3. Quais os esforços relacionados a estas estratégias?
4. Como são medidos os resultados destes esforços (indicadores de desempenho)?

SEÇÃO III – Estratégia de TI

1. Qual a estratégia de TI da Organização?
2. Qual o foco da TI na organização?
3. Qual o investimento realizado em TI no último ano?
4. Quais as aplicações da TI na organização?

SEÇÃO IV - Estratégia de Comércio Eletrônico

1. Qual a estratégia de Comércio Eletrônico da Organização?
2. Quais as ações relacionadas a esta estratégia?
3. Quem (que setor da organização) é responsável pelas ações de comércio eletrônico?

SEÇÃO V - SITE WEB DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

1. Qual o objetivo do *site web* da organização?
2. O que foi considerado para a definição do perfil do site web?
3. Quem (que setor da organização) é responsável pelo site web?
4. Quais as medidas de desempenho (indicadores) do *site web* de comércio eletrônico?
5. Qual a avaliação atual sobre o desenvolvimento do *site web* de comércio eletrônico?

SEÇÃO VI - RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS

1. Qual a relação entre as estratégias de negócios e a de TI na organização?
2. Qual a relação entre a estratégia de TI e a de comércio eletrônico na organização?
3. Qual a relação do *site web* com as estratégias de negócios?

OBSERVAÇÕES:

- a) As questões não possuem caráter rígido e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas.
- b) O encaminhamento da entrevista foi norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- c) As entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e transcritas para posterior coleta e análise dos dados;
- d) Dados necessários à realização da pesquisa, não coletados na entrevista, foram solicitados num segundo contato com os entrevistados.

APÊNDICE B

GRADE DE ANÁLISE DO CONTEÚDO DOS SITES WEB

Nome da empresa : _____	Http://www. _____
Site Web, se diferente _____	

Rua _____	Cidade _____
Estado _____	Código postal _____
Telefone _____	Fax _____
E-mail da empresa ou contato _____	

Num	Nome do componente	Descrição do conteúdo
1	Mapa do site WEB	Um mapa do site está disponível, representando a cartografia, a arquitetura, que nos permite visualizar o conjunto das seções e subseções do site ?
2	Menu de navegação	Índice permitindo ir diretamente a uma outra página do site ou menu que direciona a outras paginas.
3	Posicionador	Elemento que permite direcionar os visitantes do site, segundo sua categoria (por exemplo: clientes, fornecedores, acionistas, empregados, etc.), para a seção do site específica a eles. A escolha da língua não faz parte da funcionalidade visada.
4	Retorno à página principal	E possível retornar à pagina principal a partir de todas as páginas do site (clikando sobre a logomarca da empresa ou sobre um link específico) ?
5	Caminho de acesso	E possível saber todo o tempo onde estamos no site, quer dizer, em qual seção ou subseção?
6	Ajuda on-line com relação à utilização do site	Há ajuda on line como hints sobre certas palavras visando fornecer explicações adicionais? ou qualquer outra forma de ajuda relacionada a utilização do site (por exemplo, uma ajuda para o pedido on line) ?
7	Presença de «cookies»	Você pode detectar «cookies» no site ? (verifique se seu navegador está configurado de modo a visualiza -los).
8	Ferramenta de busca no próprio site	Janela onde podemos digitar uma palavra para ir diretamente na informação desejada no site. Os links para sites de buscas externos como Yahoo ou Altavista não são considerados.
9	Outro componente de ajuda à navegação	Há um outro componente não enumerado anteriormente, uma categoria que facilita a navegação (como um índice, por exemplo.) ?
10	Possibilidade de se cadastrar em uma lista de envio	Possibilidade de se inscrever numa lista de envio como um boletim periódico ou outro (por e-mail, formulário, etc.).
11	Possibilidade de se retirar de uma lista de envio	Você pode retirar-se de uma lista de envio, não importando a maneira de fazer?
12	Política de informações pessoais	Enunciado das políticas relacionadas à utilização, pela empresa, de informações pessoais do internauta, incluindo a utilização de informações coletadas com a ajuda de «cookies».
13	Entrada em uma zona segura do site	Ha uma zona segura (geralmente com aparição do cadeado, nome do usuário, senha, etc.) ?
14	Acesso a uma Intranet de empregados	Presença de uma janela de acesso a uma Intranet onde seja necessário um número de usuário... para os empregados.
15	Acesso a uma Extranet	Presença de uma página de acesso para uma Extranet onde seja necessário um número de usuário... para os clientes, os fornecedores ou outros parceiros externos.
16	Selo de classificação do conteúdo	Presença de selos ICRA, Safesurf, ICCS (Childsafe), etc.

17	Selo de satisfação da clientela	Presença de selos BizRate.com, EpublicEye, CityXpress, Webwatchdog, etc.
18	Selo de conformidade	Presença de selos BBBOnline, TRUSTe, ICSA, WebTrust, BetterWeb, WebAssured.com, ADMA, TrustUK, Better Internet Bureau, CaseTrust, Netchack, Which ? Web Trader, PrivaTrust, Safengine, etc.
19	Criação de um perfil	É possível personalizar o site segundo a vontade do internauta ?
20	Logomarca da empresa	Presença da logomarca da empresa que pode ser simplesmente seu nome com uma letra particular.
21	Endereço cívico	Endereço postal da empresa ou da sede social.
22	Número de telefone	Número de telefone da empresa.
23	Endereço eletrônico	Endereço eletrônico geral para contatar a empresa.
24	Quem somos nós	Informações gerais sobre a empresa e/ou o setor industrial da empresa, seus domínios de atividades, etc.
25	História da empresa	Fatos e datas indicando a evolução da empresa, não se limitando apenas a sua data de fundação, mas podendo ser somente as grandes linhas de sua história ou da história de uma de suas entidades.
26	Palavra do presidente	Uma palavra do presidente.
27	Missão, valores	Enunciado da missão, dos valores e/ou a apresentação dos membros do conselho de administração, perfil dos líderes, etc.
28	Artigos na imprensa	Os artigos de jornal / revistas em que aparece empresa.
29	Localização das fábricas, divisões e filiais	Possibilidade de conhecer os endereços das fábricas, divisões e filiais.
30	Comunicados de imprensa	Os comunicados emitidos pela empresa.
31	Membro de Associações	As associações das quais a empresa é membro.
32	Parceiros de negócios	Apresentação de fornecedores, clientes ou empresas afiliadas.
33	Links para os parceiros	Quando existe parceiros de negócios, se existe um link para os seus sites?
34	Causas sociais, ecológicas, ambientais	As causas sociais, ecológicas e ambientais às quais a empresa esta associada.
35	Banners publicitários de outras empresas	Publicidade de outras empresas no site.
36	Patrocínios	Os eventos patrocinados pela empresa.
37	Portfólio de realizações	Apresentação de projetos realizados.
38	Testemunhos de clientes	Apresentação de testemunhos de clientes.
39	Prêmios ou distinções	Os prêmios ganhos pela empresa.
40	Certificações ISO ou outras	Certificações mencionadas no site.
41	Catálogo eletrônico	Lista de produtos oferecidos, por categoria ou gama e descrição técnica, especificações, cores, etc.
42	Marcas comerciais	Apresentação das diferentes marcas comerciais associadas aos produtos.
43	Imagem dos produtos da empresa	Visualização dos produtos (desenhos, fotos, etc.).
44	Lista de preços dos produtos disponíveis on line	Os preços dos produtos estão disponíveis on-line? É importante observar que apenas um preço apresentado (para um produto em promoção, por exemplo) não é considerado como suficiente.
45	Disponibilidade dos produtos	Informação sobre os estoque disponíveis em cada ponto de venda ou ainda indicação do prazo (em dias) da disponibilidade dos produtos.

46	Informação sobre a segurança dos produtos	Informação sobre a segurança na utilização do produto (contra-indicações) e sua adequação às normas ecológicas.
47	Informações sobre os cuidados que o cliente deve observar com os produtos	Informação sobre as condições de guarda, manutenção, transporte, etc. a serem observadas após a aquisição dos produtos.
48	Informações sobre a utilização dos produtos	Informações sobre a utilização geral do produto.
49	Anúncio de novos produtos	Seção com conteúdo evolutivo (novidades, novos produtos, etc.)
50	Produtos ofertados em promoção	Articles en solde, réclame du mois, de la semaine, etc. Saldo de artigos, promoção do mês, da semana, etc.
51	Amostras gratuitas	Oferta de amostras e de informações sobre a maneira de obtê-las.
52	Pontos de venda dos produtos	Lista dos pontos de venda dos produtos ou dos distribuidores por região geográfica.
53	Pedido on line	Formulário de identificação dos clientes e registro da pedido (quantidade, tamanho, cor, formatos, etc.)
54	Caso afirmativo, é possível pagar on-line ?	Possibilidade de pagar on line.
55	Segurança dos pagamentos	Janela sinalizando que se entra em uma zona de segurança e que o pagamento é securizado.
56	Selo de securização das transações	Presença de selos Visa, Mastercard, Americanexpress, Cybercash, Veri-Sign Inc., Certplus, Entrustnet, Digsigtrust, Abacom.com, Thawt, etc.
57	Moeda utilizada para faturamento	Você está certo da moeda utilizada para o faturamento ?
58	Escolha da moeda	Caso contrário, você pode escolher a moeda desejada ?
59	Link para consultar a taxa de câmbio da moeda	Link para obter a taxa de câmbio da moeda on line ou para conversão da moeda
60	Há confirmação antes do pagamento ?	Você é solicitado a confirmar a pedido antes do pagamento ?
61	Histórico das compras	Você tem a possibilidade de consultar suas compras anteriores ou de indicar seus gostos, suas necessidades ou suas preferências ?
62	Acompanhamento das compras	Existe a possibilidade de seguir o trajeto das compras quando envolvido em uma transação (link com um serviço postal como UPS, Post Express, etc.) ?
63	Impressão da nota de pedido	Possibilidade de imprimir o comprovante de pedido para guardar e/ou de receber por fax.
64	Informação sobre os gastos de expedição	Informações relativas aos gastos de expedição.
65	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras	Informações sobre os impostos, taxas aduaneiras.
66	Condições relativas à entrega	Informação sobre o território de atendimento, os prazos de entrega e o acompanhamento da entrega.
67	Condições relativas à política de pagamento	Explicações do método de pagamento e, se não for o caso, dos procedimentos de abertura de uma conta-cliente.
68	Condições relativas às garantias, à anulação da venda ou à política de troca da mercadoria	Informação sobre os procedimentos a seguir em caso de descontentamento com o produto ou serviço recebido (encaminhamento da garantia, política de devolução, etc.)
69	Condições relativas ao financiamento	Informações relativas ao financiamento (taxas de juros, garantias exigidas e cauções, se houver)
70	Serviços ofertados	Descrição dos serviços ofertados
71	Pontos de serviço	Lista dos pontos de serviço
72	Proposta on line	Possibilidade de solicitar e de transmitir informações sobre as especificações de um produto feito sob medida.
73	Informação genérica incluindo consultorias técnicas e profissionais	Informações genéricas e consultorias técnicas de interesse geral, testemunhando as competências da empresa em certo domínio

74	Suporte Técnico	Manual de utilização dos produtos/serviços em rede, possibilidade de comunicar-se de modo interativo para ser socorrido ou orientado (presença de um número de telefone gratuito, por exemplo)
75	Serviço aos clientes	E-mail ou número de telefone permitindo entrar em contacto com os serviços aos clientes.
76	Pesquisa de opinião junto aos clientes	Possibilidade de responder a pesquisa de opinião relativa aos produtos, aos serviços e aos seus gostos e necessidades na condição de cliente.
77	Concursos e sorteios	Formulários de participação, condições de participação, etc.
78	Anúncios classificados	Apresentação de anúncios classificados.
79	Jogos e outros divertimentos	Presença de atrativos particulares como formulários de participação em jogos, descanso de tela com download gratuito no site, etc.
80	Demonstrativos financeiros	Demonstrativos financeiros trimestrais ou anuais (mesmo que sejam apenas relatórios sintéticos selecionados).
81	Indicadores financeiros	Indicadores financeiros tais como o valor da ação na Bolsa, com as informações sobre a hora e os prazos entre a cotação e sua aparição no site bem como comparações com outras empresas.
82	Análises financeiras feitas por terceiros	Apresentação de análises realizadas por firmas externas relacionadas aos títulos da empresa.
83	Compras de ações	É possível comprar ações da empresa ?
84	Recrutamento de distribuidores	Funcionalidades objetivando o recrutamento de distribuidores em geral por região geográfica.
85	Seção Empregos, Perfis de competências procurados	Descrição dos perfis de competência dos empregados procurados pela empresa.
86	Condições relativas ao emprego	Oportunidades de emprego ou de carreira, publicação dos cargos e das condições de trabalho.
87	Formulário de candidatura	Possibilidade de preencher um formulário de candidatura ou de enviar seu CV por e-mail.
88	Apresentação de empregados	Apresentação (eventualmente com fotografias) de empregados, visando demonstrar uma organização com imagem humana e detentora de certa competência.
89	Perguntas mais frequentes (FAQ)	Respostas às perguntas mais frequentes, em geral representado pela sigla FAQ (Frequent Asked Questions)
90	Fórum de discussão sobre os produtos e serviços	Existe um grupo de discussão dos utilizadores dos produtos ?
91	Arquitetura do site	Navega-se sobre vários sites, contendo endereços Web ou nomes de diferentes domínios ?